

M E G A T R E N D U N I V E R Z I T E T
FAKULTET ZA POSLOVNE STUDIJE

Doktorska disertacija

UTICAJ MERDŽERA I AKVIZICIJA NA KONKURENTNOST U BANKARSKOM
SEKTORU

Mentor

Doc. dr Jelena Lutovac

Kandidat

Tarek Jamum

Beograd, 2024.

Apstrakt

Spajanja i preuzimanja (M&A) postala su važna poslovna strategija koja pomaže u poboljšanju performansi organizacije. M&A su identifikovane kao jedna od ključnih strategija koje pomažu organizacijama da se takmiče u globalnoj ekonomiji i postale su atraktivne poslovne strategije široko prihvaćene i korišćene među industrijama i globalnim preduzećima. Iz perspektive zaposlenih, događaj spajanja ili akvizicije može da stvori neizvesnost, promene i gubitak posla. Literatura sugeriše da neka spajanja i akvizicije propadaju ne toliko zbog finansijskih faktora, već češće zbog nedostatka integracije organizacionih kultura i drugih ljudskih faktora. Među nekim autorima postoji opšta saglasnost da proučavanje ljudskih faktora, a ne samo finansijskih faktora M&A, pruža daleko bolje razumevanje uspeha i neuspeha M&A. Istraživanja o M&A sugerišu da menadžeri treba da podstiču zaposlene da podrže organizacioni (ili kolektivni) identitet kako bi maksimizirali pozitivan ishod spajanja i preuzimanja. Kulturno uklapanje, kulturna distanca, kulturna kompatibilnost, kulturne razlike i kulturološke sličnosti imaju uticaj nakon integracije M&A. U isto vreme, proces akulturacije može imati koristi od intervencije menadžmenta koji može uspešno upravljati procesom tranzicije čak i kada postoje razlike u kulturama. Iz makro perspektive, pokazalo se da propozicije u pogledu uticaja kulturne distance, zadovoljstva poslom i građanskog ponašanja u organizaciji na organizacionu identifikaciju zaposlenih imaju empirijsku podršku. Uticaj akulturacije i kulturni faktori se razvijaju i jedinstveni su za svaku organizaciju. Znanje i razumevanje kulturne integracije za svaki tip organizacije ostaje ograničeno.

Ključne reči: kulturna integracija, identifikacija zaposlenih, komunikacija lidera, organizaciona kultura, organizaciona identifikacija, M&A ljudski faktori, spajanja i akvizicije, performanse spajanja, integracija nakon spajanja

Abstract

Mergers and acquisitions (M&As) have become an important business strategy to help improve organizational performance. M&As have been identified as one of the key strategies to help organizations compete in the global economy and have become attractive business strategies widely adopted and utilized among industries and global businesses. From the employee perspective, a merger or acquisition event can create uncertainty, changes and job losses. The literature suggests that some mergers and acquisitions fail not so much because of financial factors but more often because of the lack of integration of organizational cultures and other human factors. There is general agreement among some authors that studying human factors, rather than just M&A financial factors, provides a far better understanding of M&As' successes and failures. Research on M&As suggests that managers should encourage employees to support an organizational (or collective) identity in order to maximize the positive outcome of M&As. cultural fit, cultural distance, cultural compatibility, cultural differences and cultural similarity all have an impact post M&A integration. At the same time, the acculturation process can benefit from an intervention from management which can successfully manage the transition process even when there are differences in cultures. From a macro perspective, the propositions with respect to the impact of cultural distance, job satisfaction and organizational citizenship behavior toward employee organizational identification are shown to have empirical support. The impact of acculturation and cultural factors are evolving and unique to each organization. A knowledge and understanding of cultural integration for each type of organization remains limited.

Keywords: cultural integration, employee identification, leaders' communication, organizational culture, organizational identification, M&A human factors, mergers and acquisitions, merger performance, post-merger integration

SADRŽAJ

APSTRAKT	2
ABSTRACT	3
SADRŽAJ.....	4
UVOD	6
GLAVA PRVA: METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA	12
1.1.PREDMET ISTRAŽIVANJA.....	12
1.2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA	15
1.3.HIPOTETIČKI OKVIR ISTRAŽIVANJA.....	16
1.4.METODE ISTRAŽIVANJA	16
1.5.NAUČNA I DRUŠTVENA OPRAVDANOST ISTRAŽIVANJA	17
GLAVA DRUGA: MERDŽERI I AKVIZICIJE TEORETSKI PRISTUP.....	18
2.1. POJAM MERDŽERA I AKVIZICIJA.....	18
2.2. NEDOSTACI U TEORETSKOM PRISTUPU POJMU	20
2.3. TEORIJA DRUŠVENOG IDENTITETA I TEORIJA SAMOKATEGORIZACIJE.....	23
2.4. ORGANACIONA IDENTIFIKACIJA.....	28
2.5. M&A IDENTITET I KATEGORIZACIJA.....	30
2.6. KULTURA	33
2.6.1. <i>Nacionalna kultura i organizaciona kultura</i>	33
2.6.2. <i>M&A i kultura</i>	36
2.7. ORGANACIONA POSVEĆENOST	39
2.8. M&A I ORGANACIONA OBAVEZA.....	43
GLAVA TREĆA: PREDUSLOVI ZA USPEŠNOST M&A	46
3.1. LIDERSTVO U KORPORATIVnim SPAJANJIMA	46
3.2. FINANSIJSKI FAKTORI KAO KRITERIJUM USPEHA M&A	49
3.3. IMPLIKACIJE ZA MENADŽMENT.....	51
3.4. USPOSTAVLJANJE PROGRAMA KOMUNIKACIJE I POMOĆI	52
3.5. IMPLIKACIJE TREDOVA.....	54
GLAVA ČETVRTA: REZULTAT UČINKA SPAJANJA I AKVIZICIJA	56
4.1. OPŠTI TREND ZA NASTANAK M&A	56
4.2. REZULTATI M&A UČINKA	59
4.3. SPAJANJA I AKVIZICIJE SU AKTUELNI POSLOVNI FENOMEN	62

4.4. GLOBALNA KONKURENTNOST M&A	64
4.5. TEORIJA AKULTURACIJE.....	68
4.6. TEORIJA DRUŠVENOG IDENTITETA	69
4.7. TEORIJA SOCIJALNOG IDENTITETA	70
4.8. ČETIRI FAZE PROCESA SPAJANJA I AKVIZICIJE	72
4.9. ULOGA LJUDI U M&A.....	78
4.10. PROBLEMI NA MIKRO NIVOU I USPEH SPAJANJA	81
4.11. PROBLEMI NA MAKRO NIVOU I USPEH SPAJANJA.....	83
4.12. LJUDSKI KAPITAL I PERFORMANSE SPAJANJA.....	85
GLAVA PETA: UTICAJ MERDŽERA I AKVIZICIJA NA KONKURENTNOST U BANKARSKOM SEKTORU	91
5.1. POVEZIVANJE KONKURENCIJE BANKE, FINANSIJSKA STABILNOST I EKONOMSKI RAST	91
5.2. UTICAJ SPAJANJA I AKVIZICIJA NA FINANSIJSKE PERFORMANSE KOMPANIJA	95
5.3. EFEKTI SPAJANJA I AKVIZICIJE U BANKARSKOM SEKTORU	97
5.4. PROCENA EFIKASNOSTI I RASTA UKUPNE FAKTORSKE PRODUKTIVNOSTI BANKARSKE INDUSTRIJE	98
GLAVA ŠESTA: PRIKAZ REZULTATA ISTRAŽIVANJA.....	101
ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....	185
POPIS TABELA	188
POPIS GRAFIKA.....	190
LITERATURA	192
PRILOG 1. UPITNIK	205

UVOD

Teorija društvenog identiteta i teorija samokategorizacije mogu da objasne procese koji se odvijaju unutar društvenih grupa i percepcije pojedinaca unutar i među grupama i njihova ponašanja.¹ One ukazuju na to da pojedinci izvode samopoboljšanje kada definišu sebe u društvenoj kategoriji jer je njihov self-koncept prvenstveno izведен iz članstva u toj društvenoj grupi i socijalnoj kategoriji.² Pojedinci češće primećuju sličnosti sa članovima grupe i uočavaju razlike sa članovima van i veća je verovatnoća da će favorizovati unutrašnju grupu u odnosu na spoljnu grupu.³ Važnost teorije društvenog identiteta je u tome što pruža ljudima dobru perspektivu i rešavanje organizacionih problema.⁴ Organizaciona identifikacija, koja primenjuje društveni identitet u organizacionom kontekstu, objašnjava kako i zašto se zaposleni identifikuju sa kompanijom, kakvo je njihovo ponašanje i kako se formiraju stavovi pod uticajem organizacionog identiteta, i kakve vrste ponašanja unutar i među grupama imaju tendenciju da se pokažu kada se suoče sa organizacionom promenom. Spajanja izazivaju sukob korporativnih identiteta jer apsorbovanje nove organizacije ili inkorporacija u drugu organizaciju predstavlja izazov za organizacioni identitet,⁵ s obzirom na to da ugrožava kontinuitet i stabilnost starih identiteta zaposlenih i pokretač je izazova među grupama.⁶ Zaposleni trpe neizvesnost i stres i skloni su odbijanju spajanja i preuzimanja. Empirijske studije o identitetu su to otkrile na

¹ Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., and Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the Social Group: A self-categorization Theory*. Oxford: Basil Blackwell

² Terry, D. J., Hogg, M. A. and Duck, J. M. (1999). Group Membership, Social Identity, and Attitudes. In Abrams, D. A. and Hogg, M. A. (Eds.), *Social Identity and Social Cognition* (pp. 280-314). Oxford: Blackwell.

³ Terry, D. J. and Callan, V. J. (1998). In-Group Bias in Response to an Organizational Merger. *Group Dynamics: Theory Research, and Practice*, 2 (2), 67-81.

⁴ Ellemers, N., Haslam, S. A., Platow, M. J. and Van Knippenber, D. (2003). Social Identity at Work: Developments, Debates, Directions. In Haslam, S. A., Van Knippenberg, D., Platow, M. J. and Ellemers, N. (Eds.), *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice* (pp. 3-26). Hove: Psychology Press.

⁵ Melewar, T. C. and Harrold, J. (2000). The Role of Corporate Identity in Merger and Acquisition Activity. *Journal of General Management*, 26 (2), 17-31.

⁶ Bartels, J., Douwes, R., De Jong, M. and Pruyn, A. (2006). Organizational Identification During a Merger: Determinants of Employees' Expected Identification With the New Organization. *British Journal of Management*, 17 (Supplement 1), S49–S67.

identifikaciji zaposlenih posle spajanja posmatrajući kako utiče identifikacija na i osećaj kontinuiteta između organizacija pre i nakon spajanja.⁷

Spajanje, sa stanovišta društvenog identiteta, odnosi se na proces kombinovanja dve društvene grupe u novu kroz rekategorizaciju. Drugim rečima, spajanja i preuzimanja izazivaju „promenu“ identiteta i članstva u staroj grupi i indukuju interakciju između „starog“ i „novog“ identiteta i članstva u grupi. „Promene društvenih identiteta često zahtevaju redefinisanje značenja tog identiteta za sopstvo kao i preformulisanje odnosa između sebe i drugih u grupi“⁸. Prekategorizacija nije lak proces jer samokategorizacija je psihološka orientacija koja članovima grupe obezbeđuje samodefinisanje, samopoštovanje i osećaj pripadnosti. Što je još važnije, ljudi sebe definišu kao pripadnike društvene grupe jer mogu da očuvaju pozitivni društveni identitet ili pozitivno vrednovanu posebnost iz te grupe. Promene koje će ugroziti posebnost grupe ljudi će verovatnije odbitii.⁹.

M&A podrazumevaju kulturnu adaptaciju i kulturnu promenu: bilo preuzimanje firmi ili akvizicija firme se suočavaju sa prilagođavanjem stare kulture novoj, ali stečene firmame obično se suočavaju sa više adaptacija. S obzirom na to da kultura pruža osnove za ljudski život i to je ključni faktor u određivanju obima koliko zaposleni odgovara firmi, kulturna adaptacija je jedan od najproblematičnijih zadataka za ljude i jedan je od najproblematičnijih aspekata u integraciji nakon sticanja.¹⁰

Pristup sa stanovišta društvenog identiteta za analizu pitanja kulturne integracije u korporativnim spajanjima pruža istraživačke dokaze o uticaju komunikacije lidera i identifikacije zaposlenih na kulturnu integraciju M&A. Lideri treba da daju razloge zašto je spajanje neophodno;¹¹ treba da pružaju realnu perspektivu stvarnih i budući kontinuiteta;¹² i da ponude

⁷ Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., Monden, L. and de Lima, F. (2002). Organizational Identification After a Merger: A Social Identity Perspective. *British Journal of Social Psychology*, 41 (2), 233-252.

⁸ Ellemers, N. (2003). Identity, Culture, and Change in Organizations: A Social Identity Analysis and Three Illustrative Cases. In Haslam, S. A., Van Knippenberg, D., Platow, M. J. and Ellemers, N. (Eds.), *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice* (pp. 191–203). Hove: Psychology Press.

⁹ Ibid

¹⁰ Tanure, B., Cancado, V. L., Duarte, R. G., Muylder, C. F. de. (2009). The Role of National Culture in Mergers and Acquisitions. *Latin American Business Review*, 10 (2/3), 135-159.

¹¹ Schweiger, D. M., & DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34,110-135. doi: 10.2307/256304

metode za smanjenje nesigurnosti zbog situacija spajanja.¹³ Lideri takođe treba da obrate pažnju na razlike u statusu (npr. između zaposlenih u organizaciji koja preuzima u odnosu na stečenu organizaciju) jer zaposleni u partneru za spajanje nižeg statusa mogu imati različite brige od zaposlenih u organizaciji za spajanje sa višim statusom. Istraživanje koje primenjuje ovu perspektivu organizacionih spajanja pokazuje da se nivoi identifikacije sa spojenom organizacijom delimično objašnjavaju: statusom i promenljivom dominacijom između uključenih organizacija; motivacionim pretnjama i neizvesnostima tokom spajanja; i, predstavljanjem identiteta nakon spajanja. Lideri i menadžeri korporativnih spajanja mogu uticati na ove procese i na taj način obezbediti put za uspešnu integraciju spajanja. Nažalost, dokazi sugerišu da je malo verovatno da jedan lider može da sačuva kontinuitet članova svih organizacija uključenih u spajanje – posebno ako postoje jake kulturne razlike.

Trendovi spajanja i akvizicija daju ideju o kretanjima na tržištu, a smatra se da trendovi spajanja i preuzimanja utiču na tržište proizvoda, tržište kapitala i politike tržišta rada jedne privrede. Globalna tržišta su takođe pod velikim uticajem trendova spajanja i akvizicija.

Rezultati M&A učinka su definisani kao mere kvaliteta zaposlenih (kašnjenje, odsustvovanje i fluktuacija), kao i opstanak zaposlenih u organizaciji, pravovremenost, žalbe i troškovi.¹⁴ Istraživanja identifikovana u ovom sistematskom pregledu relevantne literature sugerišu da je visok nivo kulturne integracije/asimilacije, kao i sposobnost konsolidovane firme da razvije mehanizme za izgradnju sposobnosti, mera efektivnosti organizacionog učinka. Nivo integracije između dve spojene firme značajno poboljšava učinak, dok zamena top menadžera u preuzetoj firmi negativno utiče na učinak. Pored nivoa integracije između dve firme, druge varijable koje objašnjavaju učinak M&A su kulturološke udaljenost, kulturna kompatibilnost,

¹² Giessner, S.R., Viki, G.T., Otten, S., Terry, D.J., & Taüber, S. (2006). The challenge of merging: Merger patterns, pre-merger status and merger support. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(3), 339-352. doi: 10.1177/0146167205282151

¹³ Creasy, T. (2005). Communication and identity –How they affect an employee's attitude and behaviors within a merger or acquisition environment. Case Western Reserve University, Retrieved from <http://digitalcase.case.edu:9000/fedora/get/ksl:waeadm067/waeadm0067.pdf>

¹⁴ Cameron, K. S. (1998). Strategic organizational downsizing: An extreme case. *Research in Organizational Behavior*, 20, 185-229.

kulturološka usklađenost, sličnost stila upravljanja, kulturna promena i kulturna konvergencija ili akulturacija na integraciji finansijskog učinka organizacije.

Preduzeća teže savršenoj strategiji. Mnoge poslovne jedinice koriste strategiju spajanja i akvizicije kako bi eliminisale konkurenčiju i stvorile sinergiju. Međutim, istraživači su neprestano pokušavali da pronađu da li ponuđač ili ciljna preduzeća imaju koristi od toga. Mnoge studije otkrivaju da su najave spajanja koristile akcionarima ciljnih firmi dok kompanije koje preuzimaju doživljavaju ili negativan ili nulti abnormalni prinos. Ova poslovna strategija se koristi u svim industrijama i bankarski sektor nije izuzetak. Od globalne recesije krajem 2008. godine, koja se razvila usled neuspeha bankarske industrije, banke su počele da primenjuju strategije koje ih čine likvidnijim.

Spajanja i akvizicije (M&A) su strategije koje kompanije obično koriste za postizanje rasta, proširenje tržišnog udela, dobijanje pristupa novim tehnologijama i postizanje konkurenčne prednosti. Međutim, proces spajanja i preuzimanja ne ide uvek po planu i može se suočiti sa složenim izazovima. Mnoge kompanije doživljavaju neuspehe u sprovođenju spajanja i akvizicije, što utiče na performanse organizacije i vrednost za akcionare. Stoga je ključno razumeti faktore koji utiču na uspeh i neuspeh u ovom procesu.

Literatura sugerira da postoje brojni faktori koji doprinose uspehu ili neuspehu spajanja i akvizicije. Ovi faktori uključuju jasne strategije i ciljeve, efektivnu operativnu integraciju, upravljanje organizacionom kulturom, snažno vođstvo, efektivno upravljanje promenama, upravljanje ljudskim resursima i spoljne faktore kao što su uslovi na tržištu i propisi. Za finansijske kompanije je važno da pažljivo razmotre i upravljuju ovim faktorima u svojim procesima spajanja i akvizicije.

Efikasno angažovanje i komunikacija zaposlenih su važni faktori za uspeh spajanja ili akvizicije. Zaposleni su vredna imovina u organizaciji i mogu uticati na uspeh integracije. Uključivanje zaposlenih od početka, pružanje jasnih informacija i efikasno upravljanje promenama može pomoći u smanjenju neizvesnosti i zabrinutosti, kao i izgradnji poverenja.

Kompatibilna organizaciona kultura između kompanije koja preuzima i ciljne kompanije je takođe ključni faktor za uspeh spajanja ili akvizicije. Organizaciona kultura obuhvata vrednosti, norme, navike i stavove koje usvajaju članovi organizacije. Ako se kulture dve

kompanije ne usklade, mogu nastati sukobi i poteškoće u integraciji poslovanja i izgradnji sinergije.¹⁵

Ljudska strana spajanja i akvizicija (M&A) je izuzetno izazovna. Neadekvatne informacije mogu povećati anksioznost i napetost među zaposlenima. Dakle, adekvatna svest i komunikacija su od ključne važnosti tokom procesa spajanja. Četiri moguća ishoda ponašanja su – stres, zadovoljstvo, posvećenost poslu i stav prema spajanju zaposlenih.¹⁶

Ljudski faktori se odnose na uticaj koji M&A imaju na ljudе na radnom mestu; psihološke poteškoće koje ljudi doživljavaju, sukobe kulture koji se mogu pojaviti u organizacijama tokom perioda integracije nakon spajanja i načini na koje ovi problemi se mogu manifestovati, kao što su loša komunikacija, niža posvećenost, borba za moć, pad produktivnosti, kancelarijska politika i gubitak ključnih članova kolektiva.

Mnogi neuspesi i spajanja i akvizicija pripisani su sukobima između organizacione kulture i nesposobnosti korporativnog rukovodstva da razume kulturne razlike. Organizaciona kultura je kombinacija vrednosti, prepostavki, praksi i artefakata koji ulivaju organizacioni život. Problemi kulturoloških promena javljaju se i u praktičnim aspektima restrukturiranja i integracije. Problemi se pojavljuju u velikim M&A, gde integracija je složena i organizacione kulture imaju više difuznih elemenata. Razlike unutar organizacionih kultura mogu biti pogoršane razlikama u nacionalnim kulturama, ali kulturne razlike mogu takođe biti komplementarne i mogu imati pozitivne ishode ako krut način razmišljanja ustupa mesto uvidu i otvorenosti za promene i ako su podvrgnuti pregovorima i refleksiji. Pozitivne ili negativne percepcije novih kulturnih vrednosti, iskazanih i praktikovanih, delimično su pod uticajem prirode organizacionog rukovođenja i stila upravljanja pojedinačnog supervizora.¹⁷

¹⁵ Ihsan, N., Firda, D., & Khaddafi, M. (2023). FACTORS INFLUENCING SUCCESS AND FAILURE IN MERGERS AND ACQUISITIONS: A Case Study of PT Unilever Indonesia Tbk. *Journal of Accounting Research, Utility Finance and Digital Assets*, 2(1), 445-449.

¹⁶ Sadani, S., & Goswami, C. (2023). Evidence from the Indian banking industry on the impact of communication on behavioural outcomes following mergers. *International Journal of Work Innovation*, 4(4), 338-355.

¹⁷ Smollan, R. K., & Griffiths, C. (2024). Taking over or taking in? A qualitative case study of successful acquisitions. *Journal of Management & Organization*, 30(2), 347-367.

Oslanjajući se na teoriju koja ističe presudan značaj ljudskog faktora i prilagođenost organizacione kulture, za potrebe ove disertacije sprovedeno je empirijsko istraživanje da bi se došlo do saznanja kakvi su stavovi zaposlenih koji su uključeni u proces M&A. Podaci su dobijeni izjašnjavanjem 307 zaposlenih. Empirijski nalazi su otkrili i potvrdili teorijske pretpostavke o značaju ljudskog i kulturnog odnosa na uspeh M&A. Ova studija će pomoći menadžmentu u kreiranju i sprovodenju politika za korišćenje efektivne komunikacije kako bi spajanje bilo uspešno.

GLAVA PRVA: METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

1.1.Predmet istraživanja

Merdžeri su spajanje dve ili više kompanija u jedan pravni entitet.¹⁸ Akvizicije se definišu kao kombinacija preduzeća različite veličine u kojoj je jedno preduzeće tipično mnogo veće od svojih prethodnika.¹⁹ Međunarodna spajanja i preuzimanja, koja su kombinacija domaćih merdžera i akvizicija (u daljem tekstu M&A) i stranih direktnih investicija,²⁰ rezultat od globalne ekonomske integracije. Osnovna svrha angažovanja u međunarodni M&A je opstanak i uspeh u visoko konkurentnom svetu.

M&A su postale važne i popularne poslovne strategije za korporativnu ekspanziju i razvoj. Postoji mnogo razloga zbog kojih organizacije sklapaju M&A. Osnovni razlog je što kompanije mogu da dobiju dodatnu vrednost - sinergije spajanja iz poslovanja kombinacija,²¹ koja se može postići iz ekonomija obima, ekonomija vertikalne integracije, komplementarnih resursa, eliminisanja neefikasnosti i konsolidacije.

Istraživači su sproveli opsežna istraživanja u različitim teorijama i oblastima kako bi istražili i identifikovati faktore koji utiču na performanse M&A. U oblasti finansija, istraživači naglašavaju način plaćanja.²² Studije o strateškom menadžmentu se fokusiraju na vrste M&A (tj. povezani M&A ili konglomeratski M&A).²³ Naučnici u organizacionim istraživanja se

¹⁸ Vernimmen, P., Quiry, P., Dallocchio, M., le Fur, Y. and Salvi, A. (2009). *Corporate Finance: Theory and Practice* (2nd ed.), UK: John Wiley & Sons.

¹⁹ Vishwanath, S. R. (2007). *Corporate Finance: Theory and Practice* (2nd ed.), New Delhi: Sage Publications.

²⁰ Pan, A. L. (2006). *Integration Management at Post-international M&A Stage*. (in Chinese) Beijing: The Commercial Press.

²¹ Brealey, R. A., Myers, S. C. and Allen, F. (2006). *Principles of Corporate Finance* (8th ed.), New York: McGraw Hill.

²² Franks, J. R., Harris, R. S. and Mayer, C. (1988). Means of Payment in Takeovers: Results for the United Kingdom and the United States. In Auerbach, A. J. (Ed.), *Corporate takeovers: Causes and consequences* (pp. 221-258). Chicago: University of Chicago Press.

²³ Agrawal, A., Jaffe, J. F. and Mandelker, G. N. (1992). The Post-Merger Performance of Acquiring Firms: A Re-examination of an Anomaly. *Journal of Finance*, 47 (4), 1605-21

prvenstveno bave integracijom nakon akvizicije.²⁴ Istraživanje u upravljanju ljudskim resursima bavi se strategijama za ljudske resurse menadžmenta kroz različite faze M&A. Nedavno su istraživači pomerili svoju pažnju na ljudsku stranu jer ni finansijske ni polje strategije ne pružaju dovoljno objašnjenja za visoku stopu neuspeha M&A.²⁵

Istraživači tvrde da se nedostatak uspeha M&A često pripisuje ljudskim faktorima²⁶ jer na individualnom nivou, M&A se percipira kao uključivanje ogromnih organizacionih promena koja ima značajan uticaj na zaposlene.²⁷ Zaposleni percipiraju međugrupe razlike u novoj organizaciji, osećaju neizvesnost i stress.²⁸ Oni se suočavaju sa kulturnim razlikama²⁹ odnosno sa kulturom nekompatibilnosti, doživljavaju smanjenu posvećenost novoj organizaciji i pokazuju nameru da odu iz organizacija.³⁰ Ovi uticaji mogu biti objašnjeni teorijom društvenog identiteta, teorijom samokategorizacije, kulturom i organizacionom posvećenošću.

Važnost teorije društvenog identiteta je u tome što pruža ljudima dobru perspektivu i rešavanje organizacionih problema.³¹

Kultura čini ljude unutar grupne emisije koji neguju slične grupne prakse i ponašanja zasnovana na stereotipima. Istraživači tvrde da u poređenju sa finansijskim ili strateškim uticajima, kulturna integracija je važniji doprinos uspehu spajanja jer kulturološke razlike izazivaju „kulturnu dvosmislenost“ i postakvizicijski sukob, tako da kulturna integracija određuje u kojoj meri se mogu ostvariti očekivanja M&A.

²⁴ Vaara, E. (2003). Post-acquisition Integration as Sensemaking: Glimpses of Ambiguity, Confusion, Hypocrisy, and Politicization. *Journal of Management Studies*, 40 (4), 859-894.

²⁵ Mohibullah. (2009). Impact of Culture On Mergers and Acquisitions: A Theoretical Framework. *International Review of Business Research Papers*, 5 (1), 255-264.

²⁶ Guerrero, S. (2008). Changes in Employees' Attitudes at Work Following an Acquisition: a Comparative Study by Acquisition Type. *Human Resource Management Journal*, 18 (3), 216-236.

²⁷ Van Vuuren, M., Beelen, P. and de Jong, M. D. T. (2010). Speaking of Dominance, Status Differences, and Identification: Making Sense of a Merger. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 (3), 627-643.

²⁸ Marks, M. L. and Mirvis, P. H. (1992). Rebuilding after the Merger: Dealing with Survivor Sickness. *Organizational Dynamics*, 21 (2), 18-32.

²⁹ Baughn, M. K. and Finzel, P. A. (2009). A Clash of Cultures in a Merger of Two Acquisition Project Offices. *Engineering Management Journal*, 21(2), 11-17.

³⁰Ashford, S. J., Lee, C. and Bobko, P. (1989). Content, Causes, and Consequences of Job Insecurity: A Theory-based Measure and Substantive Test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803-829.

³¹ Ellemers, N., Haslam, S. A., Platow, M. J. and Van Knippenberg, D. (2003). Social Identity at Work: Developments, Debates, Directions. In Haslam, S. A., Van Knippenberg, D., Platow, M. J. and Ellemers, N. (Eds.), *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice* (pp. 3-26). Hove: Psychology Press.

Društveni identitet se definiše kao „onaj deo individualnog samopoimanja koji proizilazi iz njegovog saznanja o svom članstvu u društvenoj grupi (ili grupama) zajedno sa vrednostima i emocionalnom značaju koji se pridaje tom članstvu“. Koncept sebe odnosi se na „skup kognitivnih predstava o sebi koji su dostupni osobi“. Grupa je „kolekcija pojedinaca koji opažaju da su članovi iste društvene kategorije, dele neke emotivne uključenosti u ovu zajedničku definiciju sebe, i postići će određeni stepen društvenog konsenzusa o proceni njihove grupe i njihovog članstva u njoj“.³² Jednostavno rečeno, društvena grupa je skup ljudi (dva ili više) koji dele isto samodefinisanje i sebe doživljavaju kao pripadnike a zajednička društvena kategorija.³³ Istraživači na različite načine definišu organizacionu identifikaciju. Većina njih definiše organizacionu identifikaciju kao kognitivni konstrukt. Najčešće korišćenu definiciju dali su Mael i Ashforth (1992), koji se pozivaju na organizacionu identifikaciju kao „percepciju jedinstva ili pripadnosti organizaciji, gde pojedinac sebe definiše u smislu organizacije(a) čiji je član“.³⁴ Postoje tri karakteristike za organizacionu identifikaciju: šta zaposleni vide kao suštinu organizacije; šta zaposleni doživljavaju kao osobnost organizacije i; šta zaposleni percipiraju kao kontinuitet organizacije (tj. povezivanje prošlosti organizacije sa sadašnjošću). Organizaciona identifikacija utiče na ponašanje članova jer obezbeđuje grupni osećaj zadovoljstva u vezi sa svojim samopoimanjem.³⁵

Organizacije, kao specifičan oblik grupe, pružaju zaposlenima identitet. Uticaj M&A aktivnosti na organizacionu identifikaciju je privukao pažnju mnogih istraživača. Prethodna istraživanja o ovom pitanju bila su fokusirana na tri oblasti: (1) efekti spajanja i preuzimanja na organizacionu identifikaciju zaposlenih. (2) odnosi između pre i post-M&A identifikacije. (3) odnosi između identifikacije i emocija, zadovoljstva poslom, organizacionog građanstva ponašanja i fluktuacije zaposlenih.

³² Turner, J. C. and Giles, H. (1981). Introduction: The Social Psychology of Intergroup Behaviour. In Turner, J. C. and Giles, H. (Eds.), *Intergroup Behaviour* (pp. 1-32). Oxford: Basil Blackwell Ltd.

³³ Hogg, M. A. and Abrams, D. (1988). Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes. London: Routledge.

³⁴ Mael, F. A. and Ashforth, B. E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (2), 103–123.

³⁵ Van Knippenberg, D. and Van Schie, E. C. M. (2000). Foci and Correlates of Organizational Identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 (2), 137-147.

Termini „spajanje“ i „akvizicija“ se često koriste naizmenično, iako imaju različita značenja. Spajanje se dešava kada dve organizacije voljno pristaju na saradnju spajanjem imovine, obaveza i kulturnih vrednosti na ravnopravnoj osnovi u različitim industrijama i preduzećima. Zaista, „spajanje je spajanje i integracija dva prethodno diskretna entiteta“.³⁶ Spajanja se mogu posmatrati kao konsolidacija dve odvojene firme u novi entitet. Akvizicija se dešava kada jedna organizacija kupi i preuzme operacije druge organizacije i uspostavi se kao novi vlasnik. Stečeno preduzeće prestaje da postoji, a sticalac nastavlja sa poslovanjem i nastavlja da trguje akcijama kompanije preuzimaoca.

1.2. Ciljevi istraživanja

Generalni cilj istraživanja u vezi je sa organizovanom selekcijom podataka, njihovom agregacijom i na kraju njihovom analizom kako bi se obezbedile spoznaje važne za realizaciju naučnog i društvenog cilja istraživanja. Osnovni cilj ovog istraživanja je utvrđivanje svih parametara koji su važni za opovrgavanje ili dokazivanje hipoteza koje su postavljene u cilju dokazivanja uticaja M&A na performance bankarskog sektora i preduslove koji su neophodni za obezbeđivanje konkurentnosti. Ovim radom se žele ostvariti specifični naučni i društveni ciljevi. Prostorno određenje predmeta istraživanja, odnosno geografsko određenje, obuhvata teritoriju Republike Srbije, ali i globalnu rasprostranjenost ove pojave.

Istraživanje koje je sprovedeno za potrebe ove disertacije, baziralo se na multidisciplinarnoj teorijskoj analizi i kvantitativnom i kvalitativnom istraživanju stavova javnosti. Predmet rada zahtevaо je pristup širokom spektru naučnih oblasti.

³⁶ Horwitz, M.F., Anderson, K., Bezuidenhout, A., Cohen,S., Kirsten, F., Mosoeunyane, K., & Van Heerden, A. (2002). Due diligence neglected: Managing human resources and organizational culture in mergers and acquisitions. *South African Journal of Business Management*, 33(1), 1-10.

1.3.Hipotetički okvir istraživanja

Osnovni istraživački zadatak postavljen u ovoj doktorskoj disertaciji odnosio se na to da se istraži uticaj merdžera i akvizicija na konkurentnost u bankarskom sektoru. U tom cilju definisane su hipoteze čija analiza je odgovorila na postavljeni istraživački problem.

Hipotetički okvir za istraživanje u ovom radu određen je jednom opštom i tri posebne hipoteze.

H0: Ukoliko menadžment dostigne visok nivo kvaliteta u upravljanju utoliko je veća mogućnost da se ostvare pozitivni efekti M&A

H1: Ukoliko problem kulturne adaptacije i kulturne promene bude pozitvno prevaziđen utoliko je veća mogućnost da ljudski resursi prate ciljeve organizacije

H2: Mnoge poslovne jedinice u bankarskom sektoru koriste strategiju spajanja i akvizicije kako bi eliminisale konkurenčiju i stvorile sinergiju

H3. Ukoliko je komunikacija lidera u toku i nakon M&A procesa adekvatno postavljena utoliko je veća mogućnost da se obezbedi kulturna integracija zaposlenih

1.4.Metode istraživanja

Tokom izrade ovog rada koristili smo sledeće metode istraživačkog postupka:

- deskriptivni metod – upoznavanje i karakteristika M&A;
- kauzalni metod – utvrđivanje stepena povezanosti istraženih pojava;
- komparativni metod – utvrđivanje identičnosti, sličnosti i razlike među planski prikupljenim rezultatima i pojivama;
- statistički metod – utvrđivanje trendova i varijacija, fiksnih i varijabilnih pokazatelja, prema vremenskoj dinamici pojava;
- analitički metod – utvrđivanje karakteristika pojave u cilju donošenja zaključka i preporuke.

Empirijsko istraživanje baziralo se na utvrđivanju i analizi stavova ispitanika, koji su obezbeđeni anketiranjem putem specijalno kreiranog upitnika. Prikazivanje stavova praćeno je parametrima koji su bili važni za dokazivanje ili opovrgavanje postavljenih hipoteza. Za obradu rezultata

anketnog istraživanja korišćen je IBM SPSS softver za obradu podataka. Odgovori su obrađeni primenom deskriptivne statistike, komparativne metode i korelace analize.

1.5.Naučna i društvena opravdanost istraživanja

Naučni cilj koji se želi ostvariti u okviru ovog rada odnosi se na obezbeđivanje relevantnih pokazatelja, koji će se dobiti korišćenjem naučnih metoda u okviru kvalitativnog i kvantitativnog istraživanja s namerom da se sa ovim rezultatima upozna naučna zajednica i da se predlože rešenja kako da se unapredi oblast M&A u bankarskom sektoru i ostvare konkurentske predispozicije. Naučni cilj se posebno fokusira na utvrđivanje važnih aspekata organizacionog ponašanja, unutar bankarskog sektora (ljudski faktor, organizaciona kultura, menadžersko postupanje) koji su neophodni za ostvarivanje pozitivnih ishoda M&A i ostvarivanje konkurentnosti kroz predstavljanje njenog koncepta, vrsta i odnosa prema bankarskim spajanjima i akvizicijama. -

Društveni ciljevi istraživanja vezani su za primenu dobijenih saznanja, a u cilju pružanja neophodnih informacija što bi trebalo da rezultira efikasnijem prepoznavanju problema, ali i alarmiranju stručnjaka iz oblasti bankarstva da se posvete razvijanju novih poslovnih metoda koje se baziraju na primeni najnovijih menadžerskih alata za uspostavljanje boljih preduslova za bankarski sektor.

GLAVA DRUGA: MERDŽERI I AKVIZICIJE TEORETSKI PRISTUP

2.1. Pojam merdžera i akvizicija

Merdžeri su spajanje dve ili više kompanija u jedan pravni entitet.³⁷ Akvizicije se definišu kao kombinacija preduzeća različite veličine u kojoj je jedno preduzeće tipično mnogo veće od svojih prethodnika.³⁸ Međunarodna spajanja i preuzimanja, koja su kombinacija domaćih merdžera i akvizicija (u daljem tekstu M&A) i stranih direktnih investicija,³⁹ rezultat od globalne ekonomske integracije. Osnovna svrha angažovanja u međunarodni M&A je opstanak i uspeh u visoko konkurentnom svetu.

M&A su postale važne i popularne poslovne strategije za korporativnu ekspanziju i razvoj. Postoji mnogo razloga zbog kojih organizacije sklapaju M&A. Osnovni razlog je što kompanije mogu da dobiju dodatnu vrednost - sinergije spajanja iz poslovanja kombinacija,⁴⁰ koja se može postići iz ekonomija obima, ekonomija vertikalne integracije, komplementarnih resursa, eliminisanja neefikasnosti i konsolidacije.

Međutim, empirijski gledano, spajanja i preuzimanja su teška i složena strategija koja je veoma podložna neuspehu. Stopa neuspeha u postizanju predviđenih finansijskih ciljeva je više od 50 odsto⁴¹ i prema nekim istraživačima, više od tri četvrtine.⁴² Na primer, izveštaj iz KPMG-a je otkrilo da 83 odsto spajanja i preuzimanja nije uspelo da stvori vrednost za akcionare. Nedavni izveštaji su takođe pokazali pesimističan stav prema uspehu međunarodnih akvizicija. Veliki

³⁷ Vernimmen, P., Quiry, P., Dallocchio, M., le Fur, Y. and Salvi, A. (2009). *Corporate Finance: Theory and Practice* (2nd ed.), UK: John Wiley & Sons.

³⁸ Vishwanath, S. R. (2007). *Corporate Finance: Theory and Practice* (2nd ed.), New Delhi: Sage Publications.

³⁹ Pan, A. L. (2006). *Integration Management at Post-international M&A Stage*. (in Chinese) Beijing: The Commercial Press.

⁴⁰ Brealey, R. A., Myers, S. C. and Allen, F. (2006). *Principles of Corporate Finance* (8th ed.), New York: McGraw Hill.

⁴¹ Panchal, S. and Cartwright, S. (2001). Group Differences in Post-merger Stress. *Journal of Managerial Psychology*, 16 (6), 424-433.

⁴² Marks, M. L. and Mirvis, P. H. (1992). Rebuilding after the Merger: Dealing with Survivor Sickness. *Organizational Dynamics*, 21 (2), 18-32.

neuspeh stopa prekograničnih akvizicija otkriva poteškoće u efikasnom upravljanju ovim vrstama poslova za multinacionalne korporacije.⁴³

Istraživači su sprovedli opsežna istraživanja u različitim teorijama i oblastima kako bi istražili i identifikovati faktore koji utiču na performanse M&A. U oblasti finansija, istraživači naglašavaju način plaćanja.⁴⁴ Studije o strateškom menadžmentu se fokusiraju na vrste M&A (tj. povezani M&A ili konglomeratski M&A).⁴⁵ Naučnici u organizacionim istraživanja se prvenstveno bave integracijom nakon akvizicije.⁴⁶ Istraživanje u upravljanju ljudskim resursima bavi se strategijama za ljudske resurse menadžmenta kroz različite faze M&A. Nedavno su istraživači pomerili svoju pažnju na ljudsku stranu jer ni finansije ni polje strategije ne pružaju dovoljno objašnjenja za visoku stopu neuspeha M&A.⁴⁷

Istraživači tvrde da se nedostatak uspeha M&A često pripisuje ljudskim faktorima⁴⁸ jer na individualnom nivou, M&A se percipira kao uključivanje ogromnih organizacionih promena koje imaju značajan uticaj na zaposlene.⁴⁹ Zaposleni percipiraju međugrupe razlike u novoj organizaciji, osećaju neizvesnost i stres.⁵⁰ Oni se suočavaju sa kulturnim razlikama⁵¹ odnosno sa kulturom nekompatibilnosti, doživljavaju smanjenu posvećenost novoj organizaciji i pokazuju

⁴³ Reus, T. H. and Lamont, B. T. (2009). The Double-edged Sword of Cultural Distance in International Acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 40 (8), 1298-1316.

⁴⁴ Franks, J. R., Harris, R. S. and Mayer, C. (1988). Means of Payment in Takeovers: Results for the United Kingdom and the United States. In Auerbach, A. J. (Ed.), *Corporate takeovers: Causes and consequences* (pp. 221-258). Chicago: University of Chicago Press.

⁴⁵ Agrawal, A., Jaffe, J. F. and Mandelker, G. N. (1992). The Post-Merger Performance of Acquiring Firms: A Re-examination of an Anomaly. *Journal of Finance*, 47 (4), 1605-21.

⁴⁶ Vaara, E. (2003). Post-acquisition Integration as Sensemaking: Glimpses of Ambiguity, Confusion, Hypocrisy, and Politicization. *Journal of Management Studies*, 40 (4), 859-894.

⁴⁷ Mohibullah. (2009). Impact of Culture On Mergers and Acquisitions: A Theoretical Framework. *International Review of Business Research Papers*, 5 (1), 255-264.

⁴⁸ Guerrero, S. (2008). Changes in Employees' Attitudes at Work Following an Acquisition: a Comparative Study by Acquisition Type. *Human Resource Management Journal*, 18 (3), 216-236.

⁴⁹ Van Vuuren, M., Beelen, P. and de Jong, M. D. T. (2010). Speaking of Dominance, Status Differences, and Identification: Making Sense of a Merger. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 (3), 627-643.

⁵⁰ Marks, M. L. and Mirvis, P. H. (1992). Rebuilding after the Merger: Dealing with Survivor Sickness. *Organizational Dynamics*, 21 (2), 18-32.

⁵¹ Baughn, M. K. and Finzel, P. A. (2009). A Clash of Cultures in a Merger of Two Acquisition Project Offices. *Engineering Management Journal*, 21(2), 11-17.

nameru da odu iz organizacija.⁵² Ovi uticaji mogu biti objasnjeni teorijom društvenog identiteta, teorijom samokategorizacije, kulturom i organizacionom posvećenošću.

2.2. Nedostaci u teoretskom pristupu pojmu

Teorija društvenog identiteta i teorija samokategorizacije mogu da objasne procese koji se odvijaju unutar društvenih grupa i percepcije pojedinaca unutar i među grupama i njihova ponašanja.⁵³ One ukazuju na to da pojedinci izvode samopoboljšanje kada definišu sebe u društvenoj kategoriji jer je njihov self-koncept prvenstveno izведен iz članstva u toj društvenoj grupi i socijalnoj kategoriji.⁵⁴ Pojedinci češće primećuju sličnosti sa članovima grupe i uočavaju razlike sa članovima van i veća je verovatnoća da će favorizovati unutrašnju grupu u odnosu na spoljnju grupu.⁵⁵ Važnost teorije društvenog identiteta je u tome što pruža ljudima dobru perspektivu i rešavanje organizacionih problema.⁵⁶ Organizaciona identifikacija, koja primenjuje društveni identitet u organizacionom kontekstu, objašnjava kako i zašto se zaposleni identifikuju sa kompanijom, kakvo je njihovo ponašanje i kako se formiraju stavovi pod uticajem organizacionog identiteta, i kakve vrste ponašanja unutar i među grupama imaju tendenciju da se pokažu kada se suoče sa organizacionom promenom. Spajanja izazivaju sukob korporativnih identiteta jer apsorbovanje nove organizacije ili inkorporacija u drugu organizaciju predstavlja izazov za organizacioni identitet,⁵⁷ s obzirom na to da ugrožava kontinuitet i stabilnost starih

⁵²Ashford, S. J., Lee, C. and Bobko, P. (1989). Content, Causes, and Consequences of Job Insecurity: A Theory-based Measure and Substantive Test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803-829.

⁵³ Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., and Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the Social Group: A self-categorization Theory*. Oxford: Basil Blackwell

⁵⁴ Terry, D. J., Hogg, M. A. and Duck, J. M. (1999). Group Membership, Social Identity, and Attitudes. In Abrams, D. A. and Hogg, M. A. (Eds.), *Social Identity and Social Cognition* (pp. 280-314). Oxford: Blackwell.

⁵⁵ Terry, D. J. and Callan, V. J. (1998). In-Group Bias in Response to an Organizational Merger. *Group Dynamics: Theory Research, and Practice*, 2 (2), 67-81.

⁵⁶ Ellemers, N., Haslam, S. A., Platow, M. J. and Van Knippenber, D. (2003). Social Identity at Work: Developments, Debates, Directions. In Haslam, S. A., Van Knippenberg, D., Platow, M. J. and Ellemers, N. (Eds.), *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice* (pp. 3-26). Hove: Psychology Press.

⁵⁷ Melewar, T. C. and Harrold, J. (2000). The Role of Corporate Identity in Merger and Acquisition Activity. *Journal of General Management*, 26 (2), 17-31.

identiteta zaposlenih i pokretač je izazova među grupama.⁵⁸ Zaposleni trpe neizvesnost i stres i skloni su odbijanju spajanja i preuzimanja. Empirijske studije o identitetu su to otkrile na identifikaciji zaposlenih posle spajanja posmatrajući kako utiče identifikacija na i osećaj kontinuiteta između organizacija pre i nakon spajanja.⁵⁹

Još jedno pitanje vezano za M&A je kultura. Kultura čini ljudе unutar grupne emisije koji neguju slične grupne prakse i ponašanja zasnovana na stereotipima. Istraživači tvrde da u poređenju sa finansijskim ili strateškim uticajima, kulturna integracija je važniji doprinos uspehu spajanja jer kulturno razlike izazivaju „kulturnu dvosmislenost“ i postakvizicijski sukob, tako da kulturna integracija određuje u kojoj meri se mogu ostvariti očekivanja M&A. Prekogranični M&A ne samo da izazivaju probleme i razlike u organizacionoj kulturi, ali i u nacionalnoj kulturi i stoga su teži zadaci od domaćih M&As.⁶⁰

Aktivnosti M&A takođe su povezane sa organizacionom posvećenošću. Organizaciona posvećenost usmerava ponašanje zaposlenih.⁶¹ Ovo se odnosi na percipiranu organizacionu podršku, zadovoljstvo poslom,⁶² radni učinak, fluktuaciju zaposlenih.⁶³ Ukoliko se dostigne visok nivo percipirane organizacione podrške veća je verovatnoća da će posvećenost organizaciji biti povezana sa namerom da ostane u organizaciji. Međutim, M&A smanjuju posvećenost zaposlenih novim organizacijama,⁶⁴ koji smanjuju učinak posla i povećava se fluktuacija zaposlenih. Iako je i empirijski i teorijski učinjen značajan napredak u istraživanju identiteta,

⁵⁸ Bartels, J., Douwes, R., De Jong, M. and Pruyn, A. (2006). Organizational Identification During a Merger: Determinants of Employees' Expected Identification With the New Organization. *British Journal of Management*, 17 (Supplement 1), S49–S67.

⁵⁹ Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., Monden, L. and de Lima, F. (2002). Organizational Identification After a Merger: A Social Identity Perspective. *British Journal of Social Psychology*, 41 (2), 233-252.

⁶⁰ Barmeyer, C. and Mayrhofer, U. (2008). The Contribution of Intercultural Management to the Success of International Mergers and Acquisitions: An Analysis of the EADS group. *International Business Review*, 17 (1), 28-38.

⁶¹ Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.

⁶² Bateman, T. S. and Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 27 (1), 95-112.

⁶³ Somers, M. J. (1995). Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16 (1), 49-58.

⁶⁴ Buono, A. F., Bowditch, J. L. and Lewis III, J. W. (1985). When Cultures Collide: the Anatomy of a Merger. *Human Relations*, 38 (5), 477-500.

kulture i organizacione posvećenosti u kontekstu M&A, u dosadašnjoj literaturi ostali su brojni problemi i ograničenja:

Prvi, iako su ljudska i psihološka pitanja u M&A postale važne teme poslednjih godina, finansije i studije tržišta i dalje dominiraju literaturom o M&A sa visokom fokusiranošću na SAD i UK i stoga, problemi vezani za ljudske resurse ili privlače malo pažnje istraživača ili su nedovoljno istraženi, posebno u studijama nezapadnih zemalja. Postojećim studijama nedostaju empirijska istraživanja o uticaju međunarodnih M&A u odnosu na ljude međuzavisne kulture, jer se prvenstveno fokusiraju na evropsku i američku kulturu. Dakle, ono što znamo o ljudskoj prirodi zasniva se na zapadnoj kulturi,⁶⁵ što dovodi do problema generalizacije. Ovo može biti odgovorno za visoku stopu neuspeha u praksi kroz različite studije koje istražuju uspeh M&A. Istraživači su shvatili ovaj problem i istakli da iako je bilo mnoštvo studija koje istražuju faktore koji određuju uspeh ili neuspeh spajanja, još uvek visoka stopa neuspeha ipak ukazuje na potencijal za dalji razvoj, posebno u upravljanju ljudskim resursima ciljnih kompanija.⁶⁶

Drugi problem i preostala ograničenja postojeće literature jeste da studije o faktorima koji određuju identifikaciju zaposlenih nakon spajanja i preuzimanja ograničeni su na nekoliko faktora, kao što je identifikacija pre M&A, osećaj kontinuiteta, status grupe i pristrasnost unutar grupe i stoga postojeće studije ne uspevaju da pruže dovoljno razumevanja determinante u identifikaciji zaposlenih nakon spajanja i preuzimanja.⁶⁷ Što je još važnije, faktori uticaja na identifikaciju nakon spajanja i preuzimanja za zaposlene iz ciljnih kompanija koje se pozicioniraju sa dominantnim statusom u M&A je nedovoljno proučeno pitanje. Iako su istraživanja o osećaju kontinuiteta obogatila naše razumevanje o procesima zasnovanim na identitetu tokom korporativnih spajanja, još uvek nije rešen osnovni problem: kako povećati identifikaciju zaposlenih nakon spajanja koji pripada partneru pri fuziji sa niskim statusom?⁶⁸

⁶⁵ Triandis, H. C. (1999). Cross-cultural Psychology. *Asian Journal of Social Psychology*, 2 (1), 127–143.

⁶⁶ Ivancevich, J. M., Schweiger, D. M. and Power, F. R. (1987). Strategies for Managing Human Resources during Mergers and Acquisitions. *Human Resource Planning*, 10 (1), 19-35.

⁶⁷ Terry, D. J. and Callan, V. J. (1998). In-Group Bias in Response to an Organizational Merger. *Group Dynamics: Theory Research, and Practice*, 2 (2), 67-81.

⁶⁸ Giessner, S. R. (2011). Is the Merger Necessary? The Interactive Effect of Perceived Necessity and Sense of Continuity on Post-merger Identification. *Human Relations*, 64 (8), 1079-1098.

Stoga, istraživanje faktora koji utiču na identifikaciju zaposlenih nakon akvizicije ciljnih kompanija popunjava prazninu u literaturi o M&A.

Treći problem i ograničenja u postojećoj literaturi su nedostatak teorijskih i praktičnih razumevanja nabavki i nedovoljno proučeno pitanje o faktorima koji utiču na učinak akvizicije.⁶⁹ To je zato što aktuelne teme istraživanja (npr. finansije, strateški menadžment, organizaciona istraživanja i upravljanje ljudskim resursima) postoje i ispituju se nezavisno sa vrlo malo kombinacije. Iako su istraživači priznali značaj ljudskih faktora u performansama M&A i ispitali su vezu između ljudskih faktora i ukupnog učinka, kao što je izvršna vlast fluktuacije, otpor zaposlenih i kultura i akulturativni stres, istraživanje o odnosu između učinka menadžmenta i učinka spajanja i preuzimanja još uvek malo privlači pažnju istraživača.⁷⁰

2.3. Teorija društvenog identiteta i teorija samokategorizacije

Društveni identitet se definiše kao „onaj deo individualnog samopoimanja koji proizilazi iz njegovog saznanja o svom članstvu u društvenoj grupi (ili grupama) zajedno sa vrednostima i emocionalnom značaju koji se pridaje tom članstvu“. Koncept sebe odnosi se na „skup kognitivnih predstava o sebi koji su dostupni osobi“. Grupa je „kolekcija pojedinaca koji opažaju da su članovi iste društvene kategorije, dele neke emotivne uključenosti u ovu zajedničku definiciju sebe, i postići će određeni stepen društvenog konsenzusa o proceni njihove grupe i njihovog članstva u njoj“.⁷¹ Jednostavno rečeno, društvena grupa je skup ljudi (dva ili više) koji dele isto samodefinisanje i sebe doživljavaju kao pripadnike a zajednička društvena kategorija.⁷² Prema teoriji društvenog identiteta, self-koncept se sastoji od dva jedinstvena aspekta: lični identitet, koji se odnosi na sopstvene karakteristike osobe i njene međuljudske odnose; i

⁶⁹ King, D. R., Dalton, D. R., Daily, C. M. and Covin, J. G. (2004). Meta-analyses of Post-acquisition Performance Indications of Unidentified Moderators. *Strategic Management Journal*, 25 (2), 187-200.

⁷⁰ Reus, T. H. and Lamont, B. T. (2009). The Double-edged Sword of Cultural Distance in International Acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 40 (8), 1298-1316.

⁷¹ Turner, J. C. and Giles, H. (1981). Introduction: The Social Psychology of Intergroup Behaviour. In Turner, J. C. and Giles, H. (Eds.), *Intergroup Behaviour* (pp. 1-32). Oxford: Basil Blackwell Ltd.

⁷² Hogg, M. A. and Abrams, D. (1988). Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes. London: Routledge.

društveni identitet, u vezi sa karakteristikama grupe kojoj pojedinac pripada.⁷³ Ova dva različita aspekta su osnove za samodefinisanje za pojedince.

Samokategorizacijska teorija, kao proširenje teorije društvenog identiteta „je skup povezanih pretpostavki i hipoteze o funkcionisanju društvenog self-koncepta (koncept sopstva zasnovan na poređenju sa drugim ljudima i relevantan za društvene interakcije)”.⁷⁴ Za razliku od teorije društvenog identiteta, koja naglašava motivacionu dimenziju, teorija samokategorizacije naglašava kognitivnu dimenziju.⁷⁵ Sherman i saradnici podvlače koliko se pojedinac identificuje sa kategorijom, naglašavaju proces kategorizacije i uticaj na samopoimanje pojedinca.⁷⁶ Teorija društvenog identiteta i teorija samokategorizacije su se široko koristile za proučavanje i grupisanje percepcija i ponašanja ljudskih bića i međugrupnih odnosa, ponašanja ljudi koji su uglavnom vođeni identitetima.⁷⁷

Ljudi definišu svoj društveni položaj kroz pripadnost grupi koja se formira procesom društvene kategorizacije. Teorija društvenog identiteta i teorija samokategorizacije daju jasne odgovore na dva pitanja: zašto su ljudi slični članovima unutar grupe, ali različiti od članova van grupe; i konačno, kako ljudi percipiraju članove unutar grupe i članove van grupe. Ova pitanja mogu biti objašnjava se sličnošću unutar grupe i razlikama van grupe, favorizovanjem unutar grupe i derogacija van grupe i odnosima među grupama.

Kao što su istraživači istakli, teorija društvenog identiteta ne samo da prikazuje grupni proces, već i odgovara kako članstvo u društvenoj grupi utiče na pojedinca, njegove stavove i percepcije jer ukazuje na to da se samodefinisanje pojedinca izvodi iz njegovog/njenog članstva u društvenoj grupi i vrednosti i emocionalnom značaju koji se pridaje toj društvenoj grupi.

⁷³ Ashforth, B. E. and Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.

⁷⁴ Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., and Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the Social Group: A self-categorization Theory*. Oxford: Basil Blackwell.

⁷⁵ Terry, D. J. (2003). A Social Identity Perspective on Organizational Mergers: The Role of Group Status, Permeability, and Similarity. In Haslam, S. A., van Knippenberg, D., Platow, M. J. and Ellemers, N. (Eds.), *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice* (pp. 223-240). Hove: Psychology Press.

⁷⁶ Sherman, S. J., Hamilton, D. L. and Lewis, A. C. (1999). Perceived Entitativity and the Social Identity Value of Group Memberships. In Abrams, D. A. and Hogg, M. A. (Eds.), *Social Identity and Social Cognition* (pp. 80-110). Oxford: Blackwell.

⁷⁷ Herriot, P. and Scott-Jackson, W. (2002). Globalization, Social Identities and Employment. *British Journal of Management*, 13 (3), 249-257.

Samopoimanje iz članstva u društvenoj grupi izaziva tipično grupisanje percepcija i ponašanja - sličnosti unutar grupe i razlike van grupe, i favorizovanje unutar grupe i derogacija van grupe. Pojava sličnosti u grupi i razlike van grupe su zbog činjenice da samopoimanje osobe proizilazi iz članstva u grupi, što zaključuje da je samopoimanje pojedinca pod uticajem njegove/njene društvene grupe i stoga je njegovo/njeno samopoimanje u skladu sa pripadnošću grupi kojoj on/ona pripada, ali različit od grupe van grupe. Iz perspektive teorije samokategorizacije, to je zbog procesa depersonalizacija. Depersonalizacija se odnosi na „proces ‘samostereotipizacije’ u kojem ljudi sebe više doživljavaju kao zamenljive primere društvene kategorije nego kao jedinstvene ličnosti definisane njihovim individualnim razlikama od drugih“.⁷⁸

Hogg i Terri (2000) ističu: društvena kategorizacija sebe – samokategorizacija – kognitivno asimilira sebe sa prototipom unutar grupe i, na taj način, depersonalizuje samopoimanje. Ova samotransformacija je proces koji leži u osnovi grupnih fenomena, jer dovodi samopercepciju i ponašanje u skladu sa kontekstualno relevantnim unutargrupnim prototipom.⁷⁹ Nakon depersonalizacije, pojedinac postaje sopstvo koje vrednuje društveni identitet, ali ne i lično ja i on/ona jer dobija zadovoljstvo iz grupe. Takođe, ljudi nisu jedinstveni, višedimenzionalni pojedinci, već su predstavnici prototipa grupe. Kako Sherman et al. (1999) navode: kada dođe do samokategorizacije, pojedinac percipira sebe kao nerazlučivu i zamenljivu sa drugim članovima grupe. Kroz ovaj proces depersonalizacije, važnost ličnog identiteta pojedinca je umanjen, a značaj društvenog identiteta osobe je povećana. Posledica je samostereotipizacija... to jest, stereotipni atributi grupe su takođe karakteristični za sopstvo.⁸⁰ Dalje, pojedinci se ponašaju u skladu sa vrednostima, normama i verovanjima povezanim sa društvenim identitetom kome on/ona pripada.⁸¹ Što više se pojedinac veže za grupu, što se više identificuje sa grupom, veća je verovatnoća da će on/ona misliti, delovati i ponašati se u skladu

⁷⁸ Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., and Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the Social Group: A self-categorization Theory*. Oxford: Basil Blackwell.

⁷⁹ Hogg, M. A. and Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25 (1), 121-140.

⁸⁰ Sherman, S. J., Hamilton, D. L. and Lewis, A. C. (1999). Perceived Entitativity and the Social Identity Value of Group Memberships. In Abrams, D. A. and Hogg, M. A. (Eds.), *Social Identity and Social Cognition* (pp. 80-110). Oxford: Blackwell.

⁸¹ Reicher, S. (2004). The Context of Social Identity: Domination, Resistance, and Change. *Political Psychology*, 25 (6), 921-945.

sa vrednostima, normama i verovanjima grupe. S obzirom na to da društveni identitet, koji je skup pravila, normi i sporazuma koje je usvojila grupa, varira između grupa, tako da se misli, stavovi i ponašanja ljudi razlikuju u skladu s tim. Preuzimanje stereotipa različitih grupa povećava sličnost među pojedincima, percipira sa članovima unutar grupe i uvećava razlike koje koje imaju pojedinci percipirani kod članova van grupe, tako da unutar grupe i van grupe nastaju razlike.⁸²

Ove sličnosti unutar grupe i razlike van grupe uzrokuju favorizovanje unutar grupe i derogaciju van grupe. Favorizovanje unutar grupe se odnosi na mentalno proširenje članova grupe i jačanje povoljnijih aspekata svoje grupe, dok se van grupe dešava derogacija kada članovi grupe teže da povećaju svoju superiornost grupe kroz povećanje inferiornosti van-grupa. Sa psihološke tačke gledišta, rezultat je favorizovanje unutar grupe i diskriminacija van grupe na osnovu interakcije između psiholoških procesa i društvenog identiteta. Jednom kada se ljudi identifikuju sa grupom, svoju budućnost doživljavaju kao postojanje psihološke isprepletenosti sa grupom i stoga, verovatno će favorizovati svoju grupu. Ova grupisanja percepcije i ponašanja su posebno jaki među visokim identifikatorima.

Ove dve vrste grupnih percepcija i ponašanja pojedinca - u grupi sličnosti i razlike van grupe, i favorizovanje unutar grupe i derogacija van grupe -- izazivaju međugrupne odnose. Tipičan primer je motivacija ljudi da se bave pozitivnim identitetom. Pozitivan društveni identitet ili pozitivno vrednovana posebnost, tj determinanta ponašanja pojedinaca među grupama, je povezan sa favorizovanjem unutar grupe i diskriminacijom van grupe.⁸³ Ljudi su motivisani da teže ka pozitivnom društvenom identitetu, što je centralna tačka teorije društvenog identiteta. Pozitivan društveni identitet je identitet pozitivno ocenjen od ljudi koji se identifikuju sa tim identitetom i proizilazi iz zajedničkog društvenog identiteta jer zajednički društveni identitet vodi ka altruizmu kako neko percipira potrebe drugih članova grupe kao svoje. Ovo jer društveni identiteti „pružaju zajednički interpretativni okvir koji obuhvata pogled na to kako je

⁸² Postmes, T. (2003). A Social Identity Approach to Communication in Organizations. In Haslam, S. A., Van Knippenberg, D., Platow, M. J. and Ellemers, N. (Eds.), *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice* (pp. 81-97). Hove: Psychology Press.

⁸³ Tajfel, H. (1978). Social Categorization, Social Identity and Social Comparison. In Tajfel, H. (Ed.), *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 61-76). London: Academic Press ING.

grupa definisana u odnosu na druge grupe i ugrađena u zajednički pogled na istoriju grupe ili zajednički osećaj budućeg pravca⁸⁴. Ovo čini grupe različite jednu od druge, što je isto kao lični identitet koji ljudi čini različitim jedne od drugih.

Kada pojedinci sebe definišu kao 'mi', a ne 'ja', oni imaju tendenciju da se učine drugačijima i superiornijim od ljudi iz drugih grupa jer dobijaju osećaj samopoboljšanja od te diferencijacije. Odnosno, unutar grupe sličnost stimuliše pozitivan društveni identitet pojedinca. Dalje, pozitivan socijalni identitet se formira kroz međugrupno poređenje, u kojem ljudi favorizuju svoju grupu i uočavaju razlike između svoje grupe i drugih grupa⁸⁵ i veruju da mogu da održe pozitivno vrednovani identitet od grupnih normi i stereotipa. Ovo je proces uspostavljanja ili očuvanje pozitivne posebnosti iz sopstvene grupe. Grupa je percipirana kao skup pojedinaca koji dele iste karakteristike kroz međugrupna poređenja, u kojima društveni identitet obezbeđuje članovima pozitivnu psihološku posebnost. Jednom kada pojedinac sebe shvati kao identičnog grupe i ta grupa ostvaruje pozitivne ishode članovi su obdareni osećanjem sopstvene vrednosti tako da je veća verovatnoća da će ostati u grupi; u suprotnom, pridružiće se drugim grupama sa pozitivnjom posebnošću. Otuda je pozitivan društveni identitet (ili pozitivno vrednovana posebnost) faktor koji određuje međugrupno ponašanje pojedinca: zadržati trenutnu grupu ili traženje članstva u drugim grupama. Ukratko, teorija društvenog identiteta objašnjava da značajan deo nečijeg samopoimanja proizilazi iz njegove/njene društvene grupe i varira između grupa. Definicija sebe kao dela različitih društvenih grupa stimuliše percepciju sličnosti unutar grupe i razlika van grupe.

Favorizovanje unutar grupe, diskriminacija van grupe i druga ponašanja povezana sa pridržavanjem nečije grupe i normi unutar grupe su nazvana „grupno ponašanje“, koje usmerava proces grupisanja i međugrupne percepcije i ponašanja. Međutim, teorija socijalnog identiteta ne daje detaljno objašnjenje o odnosu između samopoimanja i grupnog ponašanja i to se može objasniti teorijom samokategorizacije. Teorija samokategorizacije otkriva da lični identitet nije

⁸⁴ Postmes, T. (2003). A Social Identity Approach to Communication in Organizations. In Haslam, S. A., Van Knippenberg, D., Platow, M. J. and Ellemers, N. (Eds.), *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice* (pp. 81-97). Hove: Psychology Press.

⁸⁵ Deschamps, J. C. (1984). The Social Psychology of Intergroup Relations and Categorical Differentiation. In Tajfel, H. (Ed.), *The Social Dimension: European Developments in Social Psychology*, Vol. 2 (pp. 541-559). Cambridge: Cambridge University Press.

jedini koji utiče na sopstvo, već da i kolektivni identitet utiče kroz depersonalizaciju sopstvene percepcije. Nakon depersonalizacije, sopstvo se naziva kolektivnim ‘ja’. Uticaji članstva u grupi su centralizovani na ovo kolektivno ja jer unutar grupe jedni druge doživljavaju kao članove grupe, a ne kao pojedince i postupci su grupni prototip. U praksi, teorija društvenog identiteta blisko sarađuje sa teorijom samokategorizacije o uticaju na pojedinca i njegovo ponašanje: društveni identitet pruža ljudima grupu u kojoj je samokategorizacija pojedinca određena grupnim prototipom dok društvena kategorizacija obezbeđuje proces u kome na misao i ponašanje pojedinca utiče društveni identitet. Češće istraživači primenjuju teoriju društvenog identiteta i teoriju samokategorizacije radi ispitivanja zaposlenih da bi procenili percepcije njihovog članstva u organizaciji i njihova unutar- i međuorganizacijske percepcije i ponašanja.

2.4. Organizaciona identifikacija

Organizacija obezbeđuje članovima identitet kada se ljudi identifikuju sa organizacijama. Organizaciona identifikacija je oličena u teoriji društvenog identiteta i ona je posebna vrsta društvenih identifikacija, u kojoj je društvena identifikacija „percepcija jedinstva ili pripadnost nekom ljudskom agregatu“.⁸⁶ Istraživači na različite načine definišu organizacionu identifikaciju. Većina njih definiše organizacionu identifikaciju kao kognitivni konstrukt. Najčešće korišćenu definiciju dali su Mael i Ashforth (1992), koji se pozivaju na organizacionu identifikaciju kao „percepciju jedinstva ili pripadnosti organizaciji, gde pojedinac sebe definiše u smislu organizacije(a) čiji je član“.⁸⁷ Postoje tri karakteristike za organizacionu identifikaciju: šta zaposleni vide kao suštinu organizacije; šta zaposleni doživljavaju kao osobenost organizacije i; šta zaposleni percipiraju kao kontinuitet organizacije (tj. povezivanje prošlosti organizacije sa

⁸⁶ Ashforth, B. E. and Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.

⁸⁷ Mael, F. A. and Ashforth, B. E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (2), 103–123.

sadašnjošću). Organizaciona identifikacija utiče na ponašanje članova jer obezbeđuje grupni osećaj zadovoljstva u vezi sa svojim samopoimanjem.⁸⁸

Zbog ovog samodefinisanja i samopoboljšanja, visoka organizaciona identifikacija dovodi do niske fluktuacije zaposlenih jer što se osoba više identificuje sa organizacijom, to je organizacija nudi više perspektivu koju on ili ona zauzima, što se više pridržava organizacionih vrednosti, normi, stavova i uverenja, tako da je manje verovatno da će preći u druge organizacije. Prateći pojam pozitivno vrednovanog društvenog identiteta, istakli su istraživači da je identifikacija pojedinaca određena pozitivno vrednovanim dostignućima ali ne i pragmatičnim nagradama jer kolektivno postignuće pozitivno doprinosi njihovom samopoimanju. Organizacioni identitet ne utiče samo na ljude koji su zaposleni u kompaniji, već određuje i ljude koji će biti zaposleni. Ljudi biraju organizaciju zbog traženja osećaja isprepletenosti i pripadnosti.⁸⁹

Kada pojedinač percipira drugu grupu članova kao samog sebe, on/ona ima tendenciju da se psihološki veže za sudbinu te grupe. Osećaj isprepletenosti se formira kroz rad u određenoj organizaciji i tada se stvara osećaj pripadnosti. Ovo nastaje kada pojedinci sagledaju zajednički društveni identitet sa ostalim članovima nakon regrutacije organizacija. Zajedničko samopoimanje stimuliše motivaciju zaposlenog da deluje u ime organizacije, postigne kolektivne ciljeve i održava lojalnost. S druge strane, ljudi koji su identični prototipu organizacionog identiteta verovatnije će biti zaposleni u toj organizaciji. Kroz proces prijave, selekcije i rada za organizaciju, ljudi stiču osećaj da su deo organizacije. Ukratko, organizaciona identifikacija pruža zaposlenima pozitivno vrednovanje posebnosti. Pošto se ljudi identikuju sa organizacijom, oni stvaraju sliku o tome „ko su“ i osećaj pripadnosti i isprepletenosti tako da je verovatno da će delovati u skladu sa organizacionim vrednostima, normama i ponašanjima i manje je verovatno da će napustiti organizaciju.

⁸⁸ Van Knippenberg, D. and Van Schie, E. C. M. (2000). Foci and Correlates of Organizational Identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 (2), 137-147.

⁸⁹ Alvesson, M. (2000). Social Identity and the Problem of Loyalty in Knowledge-Intensive Companies. *Journal of Management Studies*, 37 (8), 1101-1123.

2.5. M&A identitet i kategorizacija

Spajanje, sa stanovišta društvenog identiteta, odnosi se na proces kombinovanja dve društvene grupe u novu kroz rekategorizaciju. Drugim rečima, spajanja i preuzimanja izazivaju „promenu“ identiteta i članstva u staroj grupi i indukuju interakciju između „starog“ i „novog“ identiteta i članstva u grupi. „Promene društvenih identiteta često zahtevaju redefinisanje značenja tog identiteta za sopstvo kao i preformulisanje odnosa između sebe i drugih u grupi“⁹⁰. Prekategorizacija nije lak proces jer samokategorizacija je psihološka orientacija koja članovima grupe obezbeđuje samodefinisanje, samopoštovanje i osećaj pripadnosti. Što je još važnije, ljudi sebe definišu kao pripadnike društvene grupe jer mogu da očuvaju pozitivni društveni identitet ili pozitivno vrednovanu posebnost iz te grupe. Promene koje će ugroziti posebnost grupe ljudi će verovatnije odbitii.⁹¹ Za stečenu grupu, akvizicija je proces u kome su ljudi primorani da napuste svoju staru posebnost i prihvate novu. Drugim rečima, stereotip stare grupe i pozitivni doprinosi su ugroženi, kao i samopoimanje, samopoštovanje i kolektivni ponos članova grupe tako da se češće dešavaju sukobi i stres u stečenim grupama. U međuvremenu, interakcija između „starog“ i „novog“ identiteta i članstva u grupi često dovodi do sukoba i konfuzije među članovima grupe. Za visoke identifikatore, odnos između sebe van-grupe je negativan kada percipiraju visok međugrupni konflikt dok je odnos pozitivan kada percipiraju nizak međugrupni konflikt. Za njih je kršenje pravila grupe isto što i kršenje sopstvenih pravila. Dakle, interakcija dve grupe koje dele različiti društveni identitet uzrokuje društveni identitet sa međugrupnim sukobima.

Pored promene starog identiteta i članstva i međuigre između „starih“ i „novih“ identiteta i članstva u grupi, istraživači su otkrili da su „mi“ naspram „oni“ motivi koji se češće dešavaju u spajanjima i mogu trajati dugo vremena. Tajfel (1978) je istakao: [I]interakcija između društveno izvedenih vrednosnih razlika s jedne strane i kognitivna 'mehanika' kategorizacije na drugoj je posebno važna u svim društvenim podelama između „nas“ i „njih“ – odnosno u svim društvenim

⁹⁰ Ellemers, N. (2003). Identity, Culture, and Change in Organizations: A Social Identity Analysis and Three Illustrative Cases. In Haslam, S. A., Van Knippenberg, D., Platow, M. J. and Ellemers, N. (Eds.), *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice* (pp. 191–203). Hove: Psychology Press.

⁹¹ Ibid

kategorizacijama u kojima se prave razlike između sopstvene grupe pojedinca i spoljnih grupa koji se s njim porede ili suprotstavljaju. Svaka grupa uključena u M&A može se tretirati kao kohezivna grupa, u kojoj se proces samokategorizacije generiše koheziju unutar grupe, pozitivno prepoznavanje i međugrupnu diferencijaciju. Sličnost unutar grupe, pozitivna evaluacija unutar grupe i međugrupna diferencijacija rezultiraju favorizovanjem unutar grupe i diskriminacijom van grupe, pa se dešava polarizacija „mi“ naspram „njih“. ⁹²

Organizacije, kao specifičan oblik grupe, pružaju zaposlenima identitet. Uticaj M&A aktivnosti na organizacionu identifikaciju je privukao pažnju mnogih istraživača. Prethodna istraživanja o ovom pitanju bila su fokusirana na tri oblasti: (1) efekti spajanja i preuzimanja na organizacionu identifikaciju zaposlenih. (2) odnosi između pre i post-M&A identifikacije. (3) odnosi između identifikacije i emocija, zadovoljstva poslom, organizacionog građanstva ponašanja i fluktuacije zaposlenih. U skladu sa teorijom društvenog identiteta, zaposleni su obično odbijali da napuste svoje stare identitete, bili su nevoljni da prihvate nove identitete i odupirali su se promenama M&A. To je zato što je akvizicija proces integracije jedne organizacije u drugu i preuzimanje novog organizacionog identiteta. To izaziva „promenu“ u staroj organizaciji i dovodi do interakcija između „starih“ i „novih“ identiteta i članstva u grupi za cilj kompanije. Ako identitet zaposlenih nije kompatibilan sa organizacionom identitetom, oni imaju tendenciju da se drže svog privrženog identiteta. Štaviše, preuzimanje identiteta nove organizacije ugrožava pozitivan identitet zaposlenih, kao što su samopoštovanje i kolektivni ponos.

Ako je pozitivni identitet ljudi ugrožen, oni imaju tendenciju da primenjuju strategije samopoboljšanja, kao što je otpor promenama u cilju očuvaja svog pozitivnog identiteta. Pored narušavanja privrženog identiteta zaposlenih i ugrožavanja njihovog pozitivnog identiteta, „promena“ identiteta i članstva u staroj organizaciji i interakcija između „starih“ i „novih“ identiteta i članstva u grupi uzrokovanih M&A takođe stvaraju gubitak psihološke vezanosti za novu organizaciju, jer ljudi biraju organizaciju zbog svoje potrebe da teže osećaju isprepletenosti

⁹² Tajfel, H. (1978). Social Categorization, Social Identity and Social Comparison. In Tajfel, H. (Ed.), *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 61-76). London: Academic Press ING.

i pripadnosti. Zajednički društveni identitet sa drugim članovima im zauzvrat pruža osećaj pripadnosti. Napuštanje starog organizacionog identiteta zaposlenih u stečenim kompanijama razbija njihov zajednički identitet i stoga ugrožava osećaj pripadnosti. U stvari, istraživači su tvrdili da je gubitak psihološke vezanosti za organizaciju jedan od najozbiljnijih problema u spajanju i efekat psiholoških povreda na zaposlene pre spajanja će se pogoršati pritiscima spajanja.⁹³

Negativni uticaji spajanja i preuzimanja na identifikaciju zaposlenih su pokrenuli pažnju istraživača da istraže faktore koji utiču na zaposlene nakon spajanja i preuzimanja identifikacije. Generalno, faktori se koncentrišu na identifikaciju pre M&A, osećaj kontinuiteta, status grupe i pristrasnost unutar grupe. Što je još važnije, diskusija odnosa između ovih faktora i identifikacije nakon M&A često se povezuje uz raspravu o osećaju kontinuiteta. Studije su otkrile da u meri u kojoj se zaposleni identifikuju sa organizacijama nakon spajanja u velikoj meri zavisi od stepena osećaja kontinuiteta koji oni opažaju između organizacije pre i posle spajanja. Neuspех spajanja i preuzimanja delimično je posledica osećaja za diskontinuitet koji zaposleni vide nakon spajanja jer nedostatak osećaja kontinuiteta smanjuje uključivanje individualnog samodefinisanja kategorija u fazi nakon spajanja. Održavanje osećaja za kontinuitet je koristan način da se stari identiteti zaposlenih prenesu u novu organizaciju, kao što je dokazano u brojnim studijama. Na primer, prateći pojam kontinuiteta, Van Dik i dr. (2004) su pronašli pozitivnu vezu između identifikacije sa podjedinicima pre spajanja i identifikacije sa većom organizacijom nakon spajanja. Stoga, naučnici sugerisu da je mudro sačuvati stari identitet organizacija pre spajanja tokom M&A, jer to može održati osećaj kontinuiteta u očima zaposleni nego, kako neki istraživači tvrde, oslabiti stari i nametnuti novo.⁹⁴

⁹³ Bruckman, J. C. and Peters, S. C. (1987). Mergers and Acquisitions: the Human Equation. *Employment Relations Today*, 14 (1), 55-63.

⁹⁴ Van Dick, R., Wagner, U. and Lemmer, G. (2004). Research Note: The Winds of Change—Multiple Identifications in the Case of Organisational Mergers. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 13 (2), 121-138.

2.6. Kultura

Kultura je skup zajedničkih principa, normi, vrednosti, verovanja i očekivanja ljudi u grupi. Utkan je u istoriju grupe i utiče na stavove i ponašanje članova grupe. To se percipira kao efikasna pretpostavka za suočavanje sa spoljnim i unutrašnjim problemima i predstavlja vodič za prave akcije koje treba preduzeti od strane novih članova. Istraživači su dokazali da kultura igra vitalnu ulogu u uticaju na uspeh M&A. U osnovi, postoje dve vrste kultura uključenih u međunarodne M&A: nacionalne kulture i organizacione kulture.

2.6.1. Nacionalna kultura i organizaciona kultura

Nacionalna kultura se odnosi na „kolektivno programiranje uma stečeno odrastanjem u određenoj zemlji“.⁹⁵ „Ona definiše umove građana jedne zemlje, njihovo „kolektivno programiranje uma“.⁹⁶ Hofstede (1980) je podelio nacionalnu kulturu u četiri dimenzije: distanca moći, izbegavanje neizvesnosti, individualizam naspram kolektivizma i muškosti nasuprot ženstvenosti. Takođe je dao definicije za svaku dimenziju: distanca moći je nivo prihvatanja nejednake moći u društvu; izbegavanje neizvesnosti odnosi se na stepen do kojeg nacija može da izdrži neizvesnost; individualizam naspram kolektivizma se definiše kao nivo povezanosti između pojedinca i drugih ljudi; muškost naspram ženstvenosti je raspodela uloga između muškaraca i žena u društvu.⁹⁷ Kasnije, Hofstede i Bond (1988) dodaju petu dimenziju koja se u Hofstedeovom (1980) radu zove „konfučijanska dinamičnost“. Konfučijanski dinamizam prikazuje karakteristike ljudi na osnovu konfucijanske kulture: dugoročna orijentacija je u osnovi istrajnosti, štedljivosti, uređenosti odnosa na osnovu statusa i osećaja stida; dok kratkoročna

⁹⁵ Sarala, R. M. (2010). The Impact of Cultural Differences and Acculturation Factors on Post-acquisition Conflict. *Scandinavian Journal of Management*, 26 (1), 38-56.

⁹⁶ Teerikangas, S. and Very, P. (2006). The Culture-Performance Relationship in M&A: From Yes/No to How. *British Journal of Management*, 17 (Suppl 1), S31-S48.

⁹⁷ Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, 9 (1), 42-63.

orientacija naglašava prošlost i sadašnjost, ličnu postojanost i stabilnost, čuvanje obraza, poštovanje tradicije i uzvraćanje časti.⁹⁸

Nacionalna kulturna razlika se odnosi na to u kojoj je meri kulturna disciplina različita između zemalja. Istraživači nacionalne culture uočili su kulturne razlike između zapadnih i istočnih zemalja zasnovanih na pet kulturnih dimenzija koje je razvio Hofstede. Na primer, studija Hofstedea i Bonda (1988) otkriva da su distanca moći, individualizam naspram kolektivizma i muškost nasuprot ženstvenosti tri dimenzije koje razlikuju zapadnu i istočnu kulturu. Dimenzija individualizma protiv kolektivizma je privukla veliko interesovanje u međukulturnim studijama. Mnogi istraživači tvrde da je razlika između individualizama naspram kolektivizma poimanje „ja“.⁹⁹ Zapadna kultura je okarakterisana kao individualistička sa ljudima koji veruju da su jedinstveni, nezavisni pojedinci u društvu. Prema ovom tumačenju sebe, osoba se posmatra kao čvrsto omeđen entitet. Neki istraživači su ovu vrstu sopstva nazvali „nezavisnim tumačenjem sopstva“¹⁰⁰ ili „idiocentričnost“.¹⁰¹ Za razliku od zapadne kulture, u istočnoazijskim kulturama sopstvo se doživljava kao međuzavisno i nediferencirano od drugih. U ovim kulturama ljudi su navikli da budu regulisani. Oni se osećaju opušteno u pripadnosti društvenim grupama i njihovo ponašanje je u skladu sa drugima. Koncepti ove kulture su manje orijentisani na granice. Neki istraživači su ovu vrstu sopstva nazvali „međuzavisno konstruisanje sopstva“¹⁰² ili „alocentrično“.¹⁰³ Generalno, ljudi iz kolektivističke kulture se fokusiraju na glatkoću međuljudskih odnosa, reciprocitet, ljubaznost i praštanje.

Organizaciona kultura je skup ideologija, filozofija, očekivanja i obaveza koje dele članovi.¹⁰⁴ Ugrađena je u istoriju organizacije i važna je za opstanak organizacije i njen uspeh. Svaka organizacija ima kulturu specifičnu za organizaciju i ovu kulturu je teško promeniti jer

⁹⁸ Hofstede, G. and Bond, M. H. (1988). The Confucian Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*, 16 (4), 5-21.

⁹⁹ Miller, J. G. (1988). Bridging the Content-structure Dichotomy: Culture and the Self. In Bond, M. H. (Ed.), *The cross-cultural Challenge to Social Psychology* (pp. 266-281). Newbury Park, London: Sage.

¹⁰⁰ Markus, H. R. and Kitayama, S. (1991). Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation. *Psychological Review*, 98 (2), 224-253.

¹⁰¹ Triandis, H. C. (1999). Cross-cultural Psychology. *Asian Journal of Social Psychology*, 2 (1), 127–143.

¹⁰² Markus, H. R. and Kitayama, S. (1991). Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation. *Psychological Review*, 98 (2), 224-253.

¹⁰³ Triandis, H. C. (1999). Cross-cultural Psychology. *Asian Journal of Social Psychology*, 2 (1), 127–143.

¹⁰⁴ Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organisational Effectiveness*. Canada: John Wiley & Sons.

pruža članovima osećaj nastavka i stabilnosti. Wilkins i Patterson (1985) navode: kulturu je teško promeniti kada je duboko ukorenjena. Zbog dugog iskustva, ljudi često ne mogu lako da vide alternative. Mnogi su razvili lične uloge u dosadašnjem načinu poslovanja i samim tim ne žele da se menjaju. Kada se radi o onima koji imaju i dugu istoriju i lični ulog na aktuelne načine moćni, ne moraju da se menjaju, i mogu da nametnu svoju suzdržanost kompanijama.¹⁰⁵ Organizaciona kultura je pod uticajem nacionalne kulture. To je zato što su organizacije „društveno konstruisane“ ili „institucionalno konstruisane“, ugrađene su u jedinstven kontekst kada se uspostavljaju, stvaraju se kroz ljude, njihove društvene aktivnosti i interakcije, i oni su podržani društvenim i kulturnim okruženjem u kojem su oblikovani. Hofstede (1980) smatra da se četiri dimenzije nacionalne kulture mogu primeniti na organizacionu kulturu. U zemljama visoke moći, veća je verovatnoća da će usvojiti hijerarhijsku strukturu u kojoj se podređenima kaže šta da rade, dok je u zemljama sa malom distancem energije veća je verovatnoća da će organizacije usvojiti strukturu u kojoj se konsultuju mišljenja podređenih pre donošenja odluke.¹⁰⁶

U zemljama u kojima se izbegava velika neizvesnost, ljudima je potrebno mnogo vremena, planiranje i proces donošenja odluka je spor, dok u zemljama niske neizvesnosti izbegavanja, nije potrebno planirati i stil upravljanja je koncentrisan na fleksibilnosti. U individualističkim zemljama lični učinak je visoko promovisan i lojalnost zaposlenih prema organizacijama ostaje samo dokle god se njihovi zahtevi ostvaruju, dok se u kolektivističkim zemljama raspodeljuju zadaci na grupu pre nego pojedinci i članovi grupe preuzimaju odgovornost za zadatke i očekuju podelu nagrada. Dalje, zaposleni u kolektivističkim zemljama imaju tendenciju da deluju u skladu sa interesima grupe čak i ako njihovi interesi nisu u skladu sa interesima grupe. U zemljama visoke muškosti, zaposleni rade i završavaju posao na vreme, a njihova radna motivacija je u velikoj meri stimulisana opipljivim nagradama, dok su u zemljama ženstvenosti motivacije zaposlenih stimulisane društvenim potrebama, a ne potrebama

¹⁰⁵ Wilkins, A. L. and Patterson, K. J. (1985). You Can't Get There From Here: What Will Make Culture-Change Projects Fail. In Kilmann, R. H., Saxton, M. J., Serpa, R. and Associates (Eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture* (pp. 262-291). San Francisco: Jossey-Bass.

¹⁰⁶ Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, 9 (1), 42-63.

postignuća, i fleksibilnim radnim vremenom kako bi pomogli zaposlenima da se nose sa ličnim i porodičnim obavezama.

2.6.2. M&A i kultura

M&A podrazumevaju kulturnu adaptaciju i kulturnu promenu: bilo preuzimanje firmi ili akvizicija firme se suočavaju sa prilagođavanjem stare kulture novoj, ali stečene firmame obično se suočavaju sa više adaptacija. S obzirom na to da kultura pruža osnove za ljudski život i to je ključni faktor u određivanju obima koliko zaposleni odgovara firmi, kulturna adaptacija je jedan od najproblematičnijih zadataka za ljude i jedan je od najproblematičnijih aspekata u integraciji nakon sticanja.¹⁰⁷ Kulturna adaptacija i kulturna promene su, u svojim korenima, posledica kulturnoških razlika između kompanija koje su uključene u M&A. Kulturna adaptacija i kulturna promena leži u kulturnoj razlici. Empirijske studije su otkrile da su organizacione kulturne razlike povezane sa konfliktima nakon sticanja.¹⁰⁸ Ovo se može objasniti sa tri teorijska razloga. Prvo, stepen do kojeg postoji kulturna nekompatibilnost između dve firme je primarni razlog za probleme sa implementacijom jer se ponašanja, misli i akcije zaposlenih razlikuju između organizacije koje onda dovode do sukoba.¹⁰⁹ Kulturne razlike takođe utiču na prakse upravljanja, što je još jedan izvor za generisanje sukoba. Drugi razlog koji objašnjava organizacione kulturne razlike povezivanje sa konfliktom nakon sticanja jer 'kulturna dvosmislenost', izaziva neizvesnost u pogledu toga čija kultura dominira.

Kulturna dvosmislenost narušava svakodnevnu rutinu rada i koncept „kako radimo stvari“ i stoga vodi do sukoba. Treće, organizacione kulturne razlike povećavaju sukobe zbog kontakta među organizacijama. Međuorganizacijski kontakt je stepen u kojem kulture dve organizacije dolaze u kontakt sa određenim strategijama M&A. U nepovezanim spajanjima, postoji mala

¹⁰⁷ Tanure, B., Cancado, V. L., Duarte, R. G., Muylder, C. F. de. (2009). The Role of National Culture in Mergers and Acquisitions. *Latin American Business Review*, 10 (2/3), 135-159.

¹⁰⁸ Sarala, R. M. (2010). The Impact of Cultural Differences and Acculturation Factors on Post-acquisition Conflict. *Scandinavian Journal of Management*, 26 (1), 38-56.

¹⁰⁹ Olie, R. (1994). Shades of Culture and Institutions in International Mergers. *Organization Studies* (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.), 15 (3), 381-405.

potražnja za kombinaciju dve firme i preuzimanja samo integrišu finansijske sisteme preuzetih firmi, što dovodi do malog međuorganizacijskog kontakta; u povezanim spajanjima, međutim, veća je verovatnoća da će kompanije koje preuzimaju integrisati kulturu ciljnih firmi u svoje, što dovodi do ekstenzivnog kontakta među organizacijama. S obzirom da integracija zahteva kontakt između zaposlenih u dve firme, što se više kontakata dešava, više se dešavaju promene. Zaposleni ciljnih firmi su jače pogodeni od onih preduzeća koja preuzimaju jer oni odtaju u skladu sa sistemom firmi preuzimanja. Ukratko, s obzirom na specifičnost organizacione kulture, kulturne razlike su neizbežni problemi povezani sa M&A. Visok nivo organizacionih kulturnih razlika je povezan sa visokim nivoom konflikta tokom integracije nakon akvizicije. Istraživači stoga često nazivaju M&A „kulturni sukob“, što uzrokuje veliku fluktuaciju rukovodstva u preuzetim preduzećima i jake negativne emocije među zaposlenima kao npr depresija, anksioznost i gubitak samopouzdanja.¹¹⁰

Veber i Švajger (1992), na osnovu prethodnih studija, sumirali su uticaje kulturoloških razlika top menadžment tima (TMT) na stečeno TMT u M&A koje karakteriše (1) stres, nepoverenje i iritacija u radu sa TMT sticaoca; (2) negativni odgovori sticaocu i njegovom TMT-u; i (3) negativan odgovori da sarađuju sa TMT-om sticaoca.

Kulturne razlike i kulturni sukobi su značajniji u prekograničnim M&A nego domaćim M&A jer prekogranični M&A uključuju i nacionalne i organizacione kulturne razlike.¹¹¹. Kao što je Olie (1994) istakao: Međunarodna spajanja ne samo da se suočavaju sa specifičnim izvorima različitosti, već i preprekama koje su jedinstvene za međunacionalnu situaciju. Kod međunarodnih spajanja veća je verovatnoća da će okupiti ljude sa različitim vrednostima i verovanjima. Više nego u nacionalnom okruženju, ovo može implicirati da nedostaje zajednički referentni okvir koji može poslužiti kao mehanizam koordinacije.¹¹² Pored toga, ove kulturne razlike se manifestuju u kodeksima oblačenja, načinima ponašanja ili jeziku i imaju tendenciju da ojačaju granice između dve organizacione grupe deleći ih na unutargrupe i vangrupe

¹¹⁰ Bruckman, J. C. and Peters, S. C. (1987). Mergers and Acquisitions: the Human Equation. *Employment Relations Today*, 14 (1), 55-63.

¹¹¹ Weber, Y. and Schweiger, D. M. (1992). Top Management Culture Conflict in Mergers and Acquisitions: A Lesson from Anthropology. *International Journal of Conflict Management*, 3 (4), 285-302.

¹¹² Olie, R. (1994). Shades of Culture and Institutions in International Mergers. *Organization Studies* (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.), 15 (3), 381-405.

ometajući tako psihološku integraciju članova u novu organizaciju. Ova „kulturna razlika“ ili „kulturna usklađenost“ između preduzeća koja preuzimaju i preuzete kompanije je privukla pažnju mnogih istraživača.¹¹³ Obrazloženje iza ovih analiza je da je stepen u kome postoje kulturne razlike između firmi povezan sa uspehom ili neuspehom akvizicija. Istraživači su tvrdili da većina spajanja propadne zbog nedostatka kulturne kompatibilnosti, koji izazivaju akulturativni stres i imaju negativan uticaj na upravljanje ljudskim resursima i performansama nabavki.¹¹⁴

U svojoj studiji slučaja, Buono et al. (1985) utvrdili su da očuvanje i uticaj na dominantne kulture kompanija uključenih u spajanje i stvaranje jedinstvenog verovanja su važni faktori u određivanju uspeha spajanja. Videći važnost kulture u M&A, istraživači tvrde da u poređenju sa finansijskim ili strateškim uticajima, kulturna integracija je važniji doprinos uspehu spajanja jer određuje u kojoj meri M&A očekivanja se mogu ostvariti.¹¹⁵ Značaj kulture je nedavno uveden u studije finansija. Istraživanja su utvrdila pozitivnu vezu između kulture i organizacionog učinka. Specifična za računovodstvene performanse organizacije, organizaciona kultura ima značajan uticaj na organizacioni učinak. Na primer, Ezirim i dr. (2010) u studiji ukazuju da pozitivan odnos između organizacionih kultura i performanse organizacionog računovodstva mogu se postići kada je organizaciona kultura kompatibilna sa upravljačkim vrednostima, ponašanjem i stavovima.¹¹⁶ Na osnovu dosadašnjih studija i s obzirom na negativne efekte kulturnih razlika, ovo istraživanje pretpostavlja negativan odnos između kulturnih nespojivosti i akvizicionog računovodstvenog učinka jer kulturna nekompatibilnost uništava organizacionu kulturu ciljnih firmi nakon akvizicija tako da nije kompatibilan sa menadžerskim vrednostima, ponašanjima i stavovima i to prekida percepciju zaposlenih o tome „kako radimo stvari“. Ovi uticaji ometaju pozitivan doprinos organizacione kulture organizacionom učinku. Uočene kulturne razlike

¹¹³ Buono, A. F., Bowditch, J. L. and Lewis III, J. W. (1985). When Cultures Collide: Anatomy of a Merger. *Human Relations*, 38 (5), 477-500.

¹¹⁴ Schoenberg, R. (2000). The Influence of Cultural Compatibility within Cross-border Acquisitions: A Review. In Gregory, A. and Cooper, C. (Eds.), *Advances in Mergers and Acquisitions* (pp. 43-59). Greenwich, Conn.; London: JAI.

¹¹⁵ Buono, A. F., Bowditch, J. L. and Lewis III, J. W. (1985). When Cultures Collide: Anatomy of a Merger. *Human Relations*, 38 (5), 477-500.

¹¹⁶ Ezirim, C. B., Nwibere, B. M. and Emecheta, B. C. (2010). Organizational Culture and Performance: the Nigerian Experience. *International Journal of Business and Public Administration*, 7 (1), 40-56.

stečenog najvišeg menadžmenta tima ima snažan negativan efekat na dobitke akcionara kompanija koje preuzimaju. Slični nalazi utvrđeni su u studijama međunarodnih okruženja. Istraživači su otkrili da što su nacionalne kulture sličnije između dve firme, bolji su ishodi sticanja.

2.7. Organizaciona posvećenost

Organizaciona posvećenost je ključni faktor u istraživanju menadžmenta i organizacije i istraživači su ga definisali na različite načine. Upitnik organizacione posvećenosti (OCK), koji je najčešće korišćeni alat za merenje organizacione posvećenosti, odnosi se na organizacionu posvećenost kao stepen u kome se osoba snažno identificuje sa organizacionim ciljevima i pripada određenoj organizaciji.¹¹⁷ Doosje i dr. (1999) predlažu istu definiciju za grupnu posvećenost kao za identifikaciju unutar grupe: nivo važnosti za zaposlene u smislu jakih veza sa članovima grupe.¹¹⁸ Viener (1982), koji sledi identifikacioni pristup, definisao je organizacionu posvećenost kao internalizovani motiv za postizanje organizacionih ciljeva i interesovanja. On je tvrdio da je identifikacija deo posvećenosti. Prema ovim definicijama, postoje tri karakteristike koje su ugrađene u organizacionu posvećenost: snažno verovanje i usvajanje organizacione orijentacije i vrednosti, želja da se uloži napor da predstavlja organizaciju i spremnost da se zadrži članstvo.¹¹⁹ Međutim, ove definicije su problematične jer se ne razlikuju od identifikacija iz obaveze. Neke definicije su iste kao i definicija organizacionih identifikacija dok drugi konceptualizuju organizacionu posvećenost u pogledu identifikacije. U stvari, identifikacija i posvećenost su različiti. Mael i Tetrikova studija (1992) sugeriše da iako je organizaciona identifikacija u korelaciji sa organizacionom posvećenošću, to su dva različita konstrukta. Autori ističu da je organizaciona identifikacija kognitivna percepcija, dok organizaciona posvećenost je

¹¹⁷ Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. and Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609.

¹¹⁸ Doosje, B., Ellemers, N. and Spears, R. (1999). Commitment and Intergroup Behaviour. In Ellemers, N., Spears, R. and Doosje, B. (Eds.), *Social Identity: Context, Commitment, Content* (pp. 84-106). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

¹¹⁹ Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7 (3), 4180-428.

afektivni konstrukt, koji se značajno preklapa sa zadovoljstvom poslom, organizacionim zadovoljstvom i uključenošću u posao.¹²⁰ Pojedinci se obavezuju da internalizuju organizacione ciljeve i vrednosti kroz identifikaciju.

Dakle, organizaciona posvećenost je sveukupnost naklonosti i ponašanja koje zaposleni pokazuju prema nekoj organizaciji, koja je rezultat organizacione identifikacije. Iako neki istraživači razlikuju organizacionu posvećenost od organizacione identifikacije, oni ne pružaju definiciju za organizacionu posvećenost i stoga je definicija još uvek nejasna. Na osnovu prethodnih definicija i argumenata, organizacionu posvećenost može da se posmatra kao „mera u kojoj zaposleni osećaju snažnu odgovornost da ostanu u organizaciji“. Meier i Allen (1991) razvili su trokomponentnu konceptualizaciju organizacione posvećenosti: afektivna posvećenost, predanost nastavka i normativno opredeljenje, koje proizilaze iz afektivne vezanosti, uočenih troškova i obaveza. Afektivna posvećenost postoji kada zaposleni vide pozitivnu emocionalnu vezanost i isprepletenost sa organizacijom.¹²¹ To je višestruki način razmišljanja jer se razvija na različite načine (npr. emocija, identifikacije i vrednosti) sa odlikom želje da se vrše radnje koje dovode do ostvarivanja organizacionih ciljeva.

Kontinuirana posvećenost je kada zaposleni uoče visoke troškove povezane sa gubitkom organizacionog članstva. Ovo je zasnovano na bočnim kvalitetima alternativa. Prema Beckeru (1960), efekat sporednih aktivnosti pojedinca u organizaciji prikazan je kroz tri načina. (1) preovlađujuća kulturna očekivanja gde ljudi misle da muškarac ne treba često da menja posao, a osoba koja to radi je nestabilna i nepoverljiva; (2) delovanje bezličnih birokratskih aranžmana gde ljudi smatraju da mogu da izgube značajnu količinu novca u penzionom fondu firme ako napuste svoje trenutno radno mesto; (3) proces individualne adaptacije na društvene pozicije gde pojedinac može otkriti da je njegovo ponašanje u skladu sa jednom društvenom pozicijom, ali ne i sa drugom. Alternativno, zaposleni imaju tendenciju da povećaju svoju posvećenost kompaniji ako im obezbeđuje beneficije koje se ne mogu dobiti u drugim firmama, kao što je pomoć

¹²⁰ Mael, F. A. and Tett, R. E. (1992). Identifying Organizational Identification. *Educational and Psychological Measurement*, 52 (4), 813-824.

¹²¹ Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.

uravnotežuju radnih i porodičnih obaveza.¹²² Rusbulta i Farela (1983) su otkrili da je kod zaposlenih sa manjom veličinom ulaganja i više alternativnih izbora veća verovatnoća da će napustiti organizaciju. Njihova studija je takođe otkrila da je najvažniji faktor koji utiče na odluku o fluktuaciji zaposlenog njegova/njena posvećenost poslu. Sumirajući, i visoki materijalni troškovi (npr. penzioni fond) i visoki nematerijalni troškovi (npr. kulturna očekivanja) povezana sa napuštanjem aktuelne organizacije daju efekat na posvećenost stalnom zaposlenju.¹²³

Normativna posvećenost je osećaj obaveze zaposlenih da nastave da ostanu u organizaciji, u kojoj se organizaciona posvećenost vidi kao dužnost zaposlenog. To implicira da način delovanja nije motivisan ličnom koristi, već moralnom silom. Ovaj osećaj obaveze takođe uključuje potrebu za reciprocitetom, u kojoj zaposleni nude posvećenost organizaciji i zauzvrat dobijaju nagradu od organizacije. Studije pronalaze da moralna obaveza ili lična normativna uverenja predstavljaju najjače prediktore značajno utičući na namere. Tačka koju ovde treba razjasniti je ta afektivna posvećenost, kontinuitet posvećenost i normativna posvećenost. Ukupnost ove tri obaveze predstavljaju posvećenost pojedinca. Dakle, organizaciona posvećenost je namera zaposlenog da ostane u organizaciji, koja se sastoji od afektivnog, kontinuiteta i normativne dimenzije. Organizaciona posvećenost ima pozitivan efekat na organizaciju. „Obaveze na radnom mestu mogu imati različite oblike i, nesumnjivo, imati potencijal da utiču na organizacionu efikasnost i dobrobit zaposlenih“.¹²⁴ Studije su otkrile da se organizaciona posvećenost odnosi na (1) stavove, afektivne i kognitivne aspekte, kao što su uključenost u posao, zadovoljstvo, radni učinak i napetost na poslu; (2) ponašanja, kao što su traženje posla, fluktuacija zaposlenih, izostanak i učinak efikasnosti; (3) konflikt uloga i dvosmislenost uloga; (4) uočena organizaciona podrška; (5) lične karakteristike, kao što su starost, pol i trajanje posla i (6) organizaciona pravda, poverenje i nada. Sumirajući prethodne studije, organizaciona posvećenost se odnosi na dva glavna faktora: zadovoljstvo poslom i organizaciona pravda i nada. Zadovoljstvo poslom koje se odnosi na organizacionu posvećenost

¹²² Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.

¹²³ Rusbult, C. E. and Farrell, D. (1983). A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments. *Journal of Applied Psychology*, 68 (3), 429-438

¹²⁴ Meyer, J. P. and Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11 (3), 299-326.

je podržano obrazloženjem da zadovoljstvo poslom hrani samopoštovanje zaposlenih i stoga poboljšava nečiji stav prema organizaciji, što se ogleda u organizacionoj posvećenosti. Zadovoljstvo poslom je povezano sa nizom faktora kao što su poslovne karakteristike, nagrade i radna podešavanja. Dakle, kako su Mathieu i Zajac (1990) tvrdili: Nivo posvećenosti zaposlenih organizaciji može ih učiniti kvalifikovanijim da primaju bolje plate i beneficije i da im obezbedi unutrašnje zadovoljstvo poslom i odnose sa saradnicima kao nagrade povezane sa članstvom.¹²⁵ Dalje, istraživači su istakli da zadovoljstvo poslom formira percepciju da zaposleni imaju tendenciju da internalizuju osobenost posla kroz rad za organizaciju. Ovo se povećava kontinuiranom posvećenošću zaposlenih i sprečava zaposlene da pređu u druge organizacije. Organizaciona pravda i nada takođe utiču na organizacionu posvećenost. Organizaciona pravda se odnosi na „percepciju zaposlenog o pravičnosti razmene koju on ili ona ima sa organizacijom u vezi sa nagradama i procedurama“. Zaposleni upoređuju svoj bilans između doprinosa da li su (tj. input, npr. radni napor) i korist koju dobijaju od (tj. ishod, npr. plata) u organizaciji sa bilansom ostalih zaposlenih. Kada se uoči sličan balans, uspostavlja se pravičnost; ali kada je razlika percipirana, zaposleni teže da smanje nejednakost na tri načina: (1) menjajući svoju percepciju inputa i ishoda; (2) menjaju bilo njihov unos ili ishod i (3) napuštanje organizacije. Postoje tri vrste organizacione pravde: distributivna pravda, procesna pravda i interakciona pravda. Distributivna pravda ukazuje na to da pravičnost koju percipira zaposleni utvrđuje se poređenjem odnosa outputa i inputa sa ostalim zaposlenima. Ostvaruje se kada su očekivani ishodi zaposlenih u skladu sa stvarnim ishodima, a koncentriše se na pravičnost nagrađivanja u odnosu na radni učinak. Kada zaposleni smatraju da nepravda postoji, oni mogu povrediti svoju organizaciju kroz kontraproduktivno radno ponašanje. Procesna pravda se odnosi na pravičnost procesa usvojenog za alokaciju ishoda.¹²⁶ Da li nepovoljan ishod izaziva negativan ishod kod zaposlenih odgovore određuje ponašanje donosioca odluka: kada je nepovoljno ishod je povezan sa nepravednom odlukom, na koju će zaposleni verovatno biti ljuti na donosioce odluka. Interakciona pravda se odnosi na „pravičnost interpersonalnog tretmana koji pojedinac dobija od

¹²⁵ Mathieu, J. E. and Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.

¹²⁶ Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of "voice" and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35 (2), 108-119.

donosioca odluka. Ovo se postiže deljenjem informacija sa zaposlenima i odnosi se na kvalitet komunikacija, kao što su poštenje, poštovanje i ljubaznost. Interakciona pravda je pod uticajem interpersonalnog tretmana odluke kreatora, te je stoga u korelaciji sa kognitivnim, afektivnim i bihevioralnim reakcijama prema donosiocima odluka, koji su direktni nadzornik ili izvor pravde. „Percepcija supervizora kao podrška i poštovanje dostojanstva podređenih u procesu interakcije poboljšaće percipirane interakcijske pravde i pozitivno uticati na poverenje podređenih u nadzornike“. ¹²⁷ Empirijske studije su otkrile da je pravičnost povezana sa organizacionim posvećenošću. Na primer, Brockner et al. (1992) studija otkriva da je veća verovatnoća da će zaposleni sa visokom posvećenošću organizaciji doživeti značajno smanjenje posvećenosti kada uoče nepravednost. Nada je „kognitivni skup koji se zasniva na recipročno izvedenom osećaju uspešnosti (a) agencija (opredeljenje usmereno ka cilju) i (b) putevi (planiranje načina za ispunjavanje ciljeva)“. Zaposleni koji se nadaju dobrom tretmanu od strane organizacije imaju veće šanse da pokažu negativne reakcije kada prime nepravedni tretman. ¹²⁸

2.8. M&A i organizaciona obaveza

M&A smanjuju posvećenost zaposlenih novim organizacijama. Većina studija se fokusira na efekat M&A na afektivnu posvećenost i otkriva da M&A imaju jak, negativan efekat na afektivnu posvećenost. Postoji nekoliko faktora koji doprinose ovom negativnom efektu. Prvi faktor je postojanje pretnje u spajanju. Međugrupna razlika rezultira u međugrupnom takmičenju i stoga dovodi do opasnosti od gubitka statusa posla i sigurnosti posla. Motivacija za smanjenje ove pretnje rezultira smanjenjem posvećenosti organizacije i odlaskom zaposlenih. Takođe, članstvo u organizaciji pre spajanja (tj. stečena ili organizacija za sticanje) uzrokuje da percepcija zaposlenih o spajaju varira između organizacija. Ciljne kompanije su inferiore i manje moćne od kompanija koje preuzimaju. Zaposleni u preuzetim firmama nakon spajanja imaju niži nivo

¹²⁷ Wat, D. and Shaffer, M. A. (2005). Equity and Relationship Quality Influences on Organizational Citizenship Behaviours. *Personnel Review*, 34 (4), 406-422.

¹²⁸ Brockner, J., Tyler, T. R. and Cooper-Schneider, R. (1992). The Influence of Prior Commitment to an Institution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher They Are, the Harder They Fall. *Administrative Science Quarterly*, 37 (2), 241-261.

očekivanja za moć, sigurnost posla i autonomiju od onih od kompanija koje preuzimaju i stoga je veća verovatnoća da će pretrpeti veću pretnju od onih u preduzećima koja preuzimaju, što smanjuje njihovu afektivnu posvećenost. Drugi faktor koji doprinosi negativnom efektu spajanja i preuzimanja na afektivnu posvećenost je organizaciona pravda. Spajanja krše organizacionu pravdu, što se može može posmatrati sa tri aspekta, naime distributivna pravda, proceduralna pravda i interakcijska pravda. Distributivna pravda se krši smanjenjem rezultata zaposlenih dok zadržavaju ili čak povećavaju svoj doprinos u spajanjima. Na primer, promene i fluktuacija zaposlenih povećavaju opterećenje zaposlenih bez povećanja njihovih koristi.¹²⁹ Proceduralna pravda se krši donošenjem nepravednih odluka, što je to tipično za firme koje preuzimaju I autokratski donose odluke u akvizicijama. Interpersonalna pravda je narušena zbog neefikasnog interpersonalnog tretmana. Menadžeri su često nespremni da komuniciraju sa zaposlenima o spajanjima, što dovodi do neizvesnosti među zaposlenima i sklonosti zaposlenih da veruju glasinama, što je izazva nepoverenje i smanjenu posvećenost. Istraživanje je pokazalo da afektivna posvećenost zaposlenih značajno predviđa izvođenje M&A. To je zbog toga što organizaciona posvećenost utiče na ponašanje zaposlenih, odnosno što se zaposleni više posvećuje organizaciji, što su njihove namere da napusti organizaciju niže, to je veći učinak koji pokazuje i jača motivacija za saradnju sa saradnicima. Visoko posvećeni zaposleni vole da preuzimaju organizacione norme, da izlažu ponašanje orijentisano na organizaciju i boravak u organizaciji kako bi se ispunili organizacioni ciljevi i interesi. Studije o organizacionoj posvećenosti u M&A ukazuju da organizaciona posvećenost igra važnu posredničku ulogu između etike M&A i performansi posla i potrebno je vreme da se kultivišu, posebno u procesu spajanja. Neuspeh od ispunjavanja organizacionih obaveza u fazi nakon spajanja i preuzimanja uništava posvećenost zaposlenih, što dovodi do veće fluktuacije zaposlenih.¹³⁰

Zaposleni sa visokom posvećenošću organizaciji češće će pokazati bolji radni učinak, što doprinosi učinku sticanja. Dalje, uslovi rada su povezani sa radnim učinkom zaposlenog i shodno tome utiče na performanse organizacije. Prethodne studije su ukazivale na to da je stres u

¹²⁹ Klendauer, R. and Deller, J. (2009). Organizational Justice and Managerial Commitment in Corporate Mergers. *Journal of Managerial Psychology*, 24 (1), 29-45.

¹³⁰ Bellou, V. (2008). Exploring Civic Virtue and Turnover Intention During Organizational Changes. *Journal of Business Research*, 61 (7), 778-789.

korelacijski sa psihičkim i fizičkim zdravstvenim problemima, odsustvom, zadovoljstvo poslom i intenzijama fluktuacije. Ove psihološke traume i ponašanja zaposlenih utiču na normalan rad organizacije i stoga uništavaju učinak. Zadovoljstvo poslova će minimizirati ove negativne efekte i time povećati učinak, jer je zadovoljstvo poslom u pozitivnoj korelaciji sa učinkom sticanja.

GLAVA TREĆA: PREDUSLOVI ZA USPEŠNOST M&A

3.1. Liderstvo u korporativnim spajanjima

Pristup sa stanovišta društvenog identiteta za analizu pitanja kulturne integracije u korporativnim spajanjima pruža istraživačke dokaze o uticaju komunikacije lidera i identifikacije zaposlenih na kulturnu integraciju M&A. Lideri treba da daju razloge zašto je spajanje neophodno;¹³¹ treba da pružaju realnu perspektivu stvarnih i budući kontinuiteta;¹³² i da ponude metode za smanjenje nesigurnosti zbog situacija spajanja.¹³³ Lideri takođe treba da obrate pažnju na razlike u statusu (npr. između zaposlenih u organizaciji koja preuzima u odnosu na stečenu organizaciju) jer zaposleni u partneru za spajanje nižeg statusa mogu imati različite brige od zaposlenih u organizaciji za spajanje sa višim statusom. Istraživanje koje primenjuje ovu perspektivu organizacionih spajanja pokazuje da se nivoi identifikacije sa spojenom organizacijom delimično objašnjavaju: statusom i promenljivom dominacijom između uključenih organizacija; motivacionim pretnjama i neizvesnostima tokom spajanja; i, predstavljanjem identiteta nakon spajanja. Lideri i menadžeri korporativnih spajanja mogu uticati na ove procese i na taj način obezbediti put za uspešnu integraciju spajanja. Nažalost, dokazi sugerisu da je malo verovatno da jedan lider može da sačuva kontinuitet članova svih organizacija uključenih u spajanje – posebno ako postoje jake kulturne razlike.

Međutim, lider može promovisati grupnu orijentaciju među zaposlenima u novospojenoj organizaciji kako bi nadoknadio težak zadatak očuvanja kontinuiteta među zaposlenima iz

¹³¹ Schweiger, D. M., & DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135. doi: 10.2307/256304

¹³² Giessner, S.R., Viki, G.T., Otten, S., Terry, D.J., & Taüber, S. (2006). The challenge of merging: Merger patterns, pre-merger status and merger support. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(3), 339-352. doi: 10.1177/0146167205282151

¹³³ Creasy, T. (2005). Communication and identity –How they affect an employee's attitude and behaviors within a merger or acquisition environment. Case Western Reserve University, Retrieved from <http://digitalcase.case.edu:9000/fedora/get/ksl:waeadm067/waeadm0067.pdf>

organizacija koje se spajaju. Lideri mogu ponuditi podršku tokom integracije, stvarajući mogućnosti za karijeru, pokazujući pozitivan stav prema ovim zaposlenima i ulažući više vremena u interakciju sa njima. Takva komunikacija treba da se fokusira na oblasti od posebnog značaja za zaposlene tokom spajanja i akvizicija, kao što su otpuštanja i promene penzija, pravila rada i kompenzacije.¹³⁴ Realna komunikacija tokom spajanja može pomoći zaposlenima bave se svojim emocijama tokom procesa. Konkretno, realistične komunikacije mogu pomoći zaposlenima da se izbore sa neizvesnošću situacije i stoga se izoluju od nekih od povezanih disfunkcionalnih ishoda.¹³⁵

Lideri mogu razviti osećaj projektovanog kontinuiteta ili „zajedničkog identiteta“ među zaposlenima kako bi povećali identifikaciju nakon spajanja. Kako tvrde McEntire i Bentlei (1996), komunikacija igra centralnu ulogu u procesu akulturacije koji zaposleni doživljavaju tokom faza spajanja i preuzimanja.¹³⁶ Lideri često iznose iskustva koja javno opravdavaju pravce u kojima se organizacije kreću. Kao takve, ove priče su glavni medij kroz koji organizacioni lideri mogu pokušati da utiču na kulturu strateški. Pored toga, lideri i menadžeri mogu da promovišu identifikaciju sa organizacijom nakon spajanja tako što pripremaju zajedničko organizaciono članstvo i promovišu osećaj kontinuiteta za dve prethodno odvojene organizacije. Lideri komuniciraju sa zaposlenima i sa javnošću tokom M&A kako bi dobili legitimitet od javnosti o strategijama i smernicama korporacije tokom ovog prelaznog perioda. Kako tvrdi Deetz (1992), legitimnost je proces povezivanja „velikih majstorskih vrednosti“ u društvu sa specifičnim uslovima organizacije.¹³⁷ Organizacije pokušavaju da steknu legitimitet za spajanje ili akviziciju putem komunikacije sa javnošću i medijima, i kao rezultat toga, brojne studije su istraživale ulogu i efekat komunikacije u spajanjima i akvizicijama. Dokazi su pokazali da lideri implementiraju programe pomoći kompanijama, unapred obaveštavaju o promenama,

¹³⁴ Schweiger, D., Ivancevich, J. & Power, F. (1987). Executive actions for managing human resources before and after acquisition. *Academy of Management Executive*, 1(2), 127-138. doi: 10.5465/AME.1987.4275830

¹³⁵ Schweiger, D. M., & DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34,110-135. doi: 10.2307/256304

¹³⁶ McEntire, M.H., & Bentley, J.C. (1996). When rivals become partners: Acculturation in a newly merged organization. *International Journal of Organizational Analysis*, 4(2), 154-174. doi: 10.1108/eb028846

¹³⁷ Deetz, S. A. (1992). Systematically distorted communication and discursive closure. In: R. T. Craig & H. L. Muller (Eds.), *Theorizing communication: Readings across traditions* (Ch. 34). Los Angeles, CA: SAGE Publications.

otpremninama i proširenim beneficijama, programima prekvalifikacije i aktivnostima prelaska na radna mesta, pomažu otpuštenim zaposlenima koji su pogodjeni tokom spajanja i preuzimanja.¹³⁸ Firme su takođe koristile komunikacione kanale, kao što su saopštenja za medije da obaveštavaju grupe van organizacije o organizacionim događajima, kao što su spajanja i akvizicije, čime utiču na stavove o legitimnosti firme. i Vaara i Tienari (2002) su postavili diskurzivnu konstrukciju M&A u medijima kao klasičan primer društvene konstrukcije organizacione promene sa fokusom na procese opravdavanja i legitimizacije.¹³⁹ Istraživači i praktičari društvenog identiteta prepostavljaju da je jača identifikacija nakon spajanja korisna za integraciju nakon spajanja, jer identifikacija implicira da zaposleni preuzimaju norme i ciljeve vezane za identitet nakon spajanja. Dalje, identifikacija nakon spajanja smanjuje potencijalni sukob i diskriminaciju između partnera u spajanju i njihovih zaposlenih i povećava saradnju između organizacionih identiteta pre spajanja. Efektivni lideri mogu kreirati, menjati i integrisati kulturne elemente tokom spajanja i preuzimanja tako što će se identifikovati sa naporima kulturne integracije tako da mogu da deluju kao fasilitatori promena. Uloga liderstva u korporativnim spajanjima je jedan od najuzbudljivijih novih događaja u istraživanju koje primenjuje Teoriju društvenog identiteta. Spajanja i preuzimanja (M&A) postala su važna poslovna strategija koja pomaže u poboljšanju performansi organizacije. M&A su identifikovane kao jedna od ključnih strategija koje pomažu organizacijama da se takmiče u globalnoj ekonomiji i postale su atraktivne poslovne strategije široko prihvaćene i korišćene među industrijama i globalnim preduzećima. Iz perspektive zaposlenih, događaj spajanja ili akvizicije može da stvori neizvesnost, promene i gubitak posla. Literatura sugeriše da neka spajanja i akvizicije propadaju ne toliko zbog finansijskih faktora, već češće zbog nedostatka integracije organizacionih kultura i drugih ljudskih faktora. Postoji opšta saglasnost među autorima da proučavanje ljudskih faktora, a ne samo finansijskih faktora M&A, pruža daleko bolje razumevanje uspeha M&A i neuspeha. Istraživanja o M&A sugerišu

¹³⁸ Leana, C. R., & Feldman, D. C. (1989). When mergers force layoffs: Some lessons about managing the human resource problems. *Human Resource Planning*, 12(2), 123- 140.

¹³⁹ Vaara, E., & Tienari, J. (2002). Justification, legitimization and naturalization of mergers and acquisitions: A critical discourse analysis of media texts. *Organization*, 9(2), 275-303.

da menadžeri treba da podstiču zaposlene da podrže organizacioni (ili kolektivni) identitet kako bi maksimizirali pozitivan ishod spajanja i preuzimanja.

3.2. Finansijski faktori kao kriterijum uspeha M&A.

Istraživači, kao što su Andrade, Mitchell i Stafford (2001), tvrde da se najpouzdaniji dokaz o tome da li spajanja i akvizicije stvaraju vrednost za akcionare dobijaju ispitivanjem nenormalnih prinosa od trgovanja oko datuma objavljivanja spajanja. Autori su koristili kumulativni abnormalni prinos (CAR) za brojne transakcije posmatrajući dnevne abnormalne prinose tokom trodnevnog perioda.¹⁴⁰ Slične abnormalne mere povrata preduzeli su Bredli, Desai i Kim (1988) koji su koristili period posmatranja od pet trgovačkih dana pre objave spajanja do pet dana nakon objave.¹⁴¹ Ali-Irkko (2002) je sugerisao da čak i ako menadžment maksimizira bogatstvo akcionara, a spajanje i akvizicija proizvode pozitivnu neto sadašnju vrednost, reakcija tržišta može biti negativna jer kompanija preuzima informacije koje tržište ne poseduje.¹⁴² Uzeti zajedno, ovi istraživači su tvrdili da efikasno upravljanje kumulativnim abnormalnim prinosom može maksimizirati bogatstvo akcionara, stvoriti sinergiju i stoga doneti uspešne rezultate. Jedno od mogućih objašnjenja za gornji stav je da su investitori generalno skeptični u pogledu spajanja u kojima su kulture između vrhunskih menadžerskih timova smatrali nespojivim. Investitori vide kulturna pitanja kao važna, ali ih menadžeri preduzeća preuzimatelja često zanemaruju zbog problema sa procesom planiranja spajanja. Kao rezultat toga, investitori uglavnom obraćaju pažnju na strateško uklapanje dve kompanije. Usklađujući ovu alternativnu perspektivu, menadžment preduzeća akvizitera trebalo bi da posveti bar toliko pažnje pitanjima kulturnog uklapanja tokom due diligence-a (pre spajanja) procesa, kao što to rade sa pitanjima strateške ili finansijske podobnosti. Studija Chatterjee et al. (1992) pružila je takve dokaze da je povezivanje

¹⁴⁰ Andrade, G., Mitchell, M., & Stafford, E. (2001). New evidence and perspectives on mergers. *The Journal of Economic Perspectives*, 15, 103-120.

¹⁴¹ Bradley, M. D., Desai, A. S., & Kim, E. H. (1988). Synergistic gains from corporate acquisitions and their division between the stockholders of target and acquiring firms. *Journal of Financial Economics*, 21(1), 3-40.

¹⁴² Ali-Yrkko, J. (2002). *Mergers and acquisitions: Reasons and Results*. In: Keskustelualaita - Discussion Paper Nr. 792, The Research Institute of the Finnish Economy, Helsinki

kapitala i ljudskog kapitala u spajanjima i akvizicijama ključno za uspeh. Rezultati studije su otkrili da su percepcije tržišta kapitala o uticaju na zaradu povezanog spajanja povezane sa percepcijom stečenih menadžera o kulturnim razlikama između njihovog top menadžerskog tima i one kompanije koja preuzimaju. Spajanja sa malim količinama kulturoloških razlika između vrhunskih menadžerskih timova su imala tendenciju stvaranja vrednosti pokazujući pozitivne kumulativne abnormalne prinose (CAR).¹⁴³

Utvrđeno je da je organizaciona identifikacija povezana sa povećanim zadovoljstvom poslom, pozitivnim stavovima i motivacijom na poslu, posvećenošću i podrškom, učinkom, donošenjem odluka i smanjenom fluktuacijom, svim važnim varijablama ishoda u određivanju uspeha i neuspeha spajanja i preuzimanja. Izvršni i srednji menadžeri mogu poslužiti kao fasilitatori ili agenti promene uspostavljanjem osećaja „zajedničkog identiteta“ među zaposlenima kroz komunikacione programe, strategije i aktivnosti. Utvrđeno je da će jasna komunikacija pomoći liderima da smanje psihološke reakcije zaposlenih, ublaže osećaj stresa i neizvesnosti koji se doživljavaju tokom spajanja, kao i da promovišu osećaj pripadnosti i „zajedničkog identiteta“ među zaposlenima u novoobjedinjenoj organizaciji.

Konceptualni okvir takođe naglašava kako komunikacija lidera i identifikacija zaposlenih utiču na kulturnu integraciju nakon M&A. Sistematski pregled literature pokazao je da zaposleni često naglašavaju važnost stvaranja privrženosti zaposlenih, posvećenosti, identifikacije sa organizacijom i posvećenosti procesu kulturne promene i integracije. Pored toga, zaposleni verbaliziraju načine na koje formalni i neformalni lideri mogu uticati na ovaj proces kulturne integracije.

¹⁴³ Chatterjee, S., Lubatkin, M. H., Schweiger, D. M., & Weber, Y. (1992). Cultural differences and shareholder value in related mergers: Linking equity and human capital. *Strategic Management Journal*, 13(5), 319-334.
doi: 10.1002/smj.4250130502

3.3. Implikacije za menadžment

Menadžeri treba da nastoje da utiču na usklađivanje identiteta zaposlenih sa organizacionim (ili kolektivnim) identitetom kako bi maksimizirali pozitivne rezultate spajanja i preuzimanja. Akcije koje jačaju lični ili grupni identitet i posledično slabe organizacione identitete smatraju se da proizvode manje pozitivne rezultate spajanja i preuzimanja. Kao takve, pre faze implementacije, organizacije mogu uticati na kooperativno ponašanje promovisanjem povoljnih stavova zaposlenih i posvećenosti M&A.

U većini uočenih pozitivnih poslovnih konsolidacija M&A ispitanih za ovu disertaciju, stavovi zaposlenih su opisani kao generalno pozitivni i takvi stavovi su povezani sa izveštajima o saradnji i saradnji. Nasuprot tome, u M&A iskustvima koja su percipirana kao negativna, negativni stavovi zaposlenih su proizveli suboptimalne psihološke reakcije tokom integracije, kao što su stres, nizak moral, nesigurnost, nevoljkost da se dele informacije i svrsishodno deljenje netačnih informacija.

Lideri treba da usvoje politiku otvorene komunikacije i da efikasno komuniciraju. Nedostatak komunikacije je poznat kao glavni razlog stope neuspeha M&A. Ako lideri ne komuniciraju efikasno, komunikacijski jaz će se brzo popuniti glasinama i insinuacijama, a samim tim i uticati na produktivnost. Za razliku od zatvorenih komunikacionih sistema, gde postoji veća poverljivost i isključenost pojedinih članova organizacije, posebno novoprdošlih, otvoreni komunikacioni sistem omogućava novim zaposlenima da se brzo prilagode komunikacijskoj i društvenoj osnovi kompanije. Otvorena i iskrena menadžerska komunikacija može pomoći zaposlenima da steknu osećaj poverenja i lične kontrole, što zauzvrat podstiče pozitivan stav prema organizaciji. Naučnici su istakli važnost održavanja kanala komunikacije otvorenim tokom procesa tranzicije, i kao takvi, lideri bi trebalo da često komuniciraju sa zaposlenima.

Česta komunikacija se može sprovesti na više načina kao što su štampa, govorna pošta, e-pošta, sastanci i video snimci. Pokazalo se da česta komunikacija uspostavlja poverenje i posvećenost zaposlenih tokom prelaznog perioda M&A. Pokazalo se da odlučno vođstvo i jasna i česta komunikacija sa članovima obe organizacije doprinose pozitivnim ishodima M&A. Štaviše, komunikacija se mora uspostaviti ne samo sa zaposlenima, već i sa zainteresovanim stranama

kao što su akcionari, putem saopštenja za javnost i drugih aktivnosti vezanih za odnose s javnošću.

Pored uspostavljanja otvorene komunikacije, lideri bi trebalo da razviju poverenje među zaposlenima. Zaposleni će verovatno verovati svojim liderima kada je komunikacija jasna, iskrena, redovna i dosledna na svim nivoima organizacije. Komunikacija je dvosmerni proces i lideri moraju da uzmu u obzir brige zaposlenih kako bi uspostavili odnos poverenja. Da bi se ova akcija sprovela, u kombinaciji sa uspostavljanjem poverenja, potrebno je „prošetanje razgovora“ za svaku efikasnu komunikaciju. Komunikacija koja nije u skladu sa ponašanjem može potkopati motivaciju zaposlenih i biti shvaćena kao manipulativna ili neiskrena. Komunikacija lidera je most koji prenosi namjeru ponašanja zaposlenima, i stoga stvara osnovu za održivo poverenje.

3.4. Uspostavljanje programa komunikacije i pomoći

Tokom perioda velikih promena, kao što je M&A, zaposleni doživljavaju stres, neizvesnost i anksioznost oko toga kako će M&A uticati na njihovu budućnost u kompaniji. Lideri mogu pomoći u ublažavanju ovih negativnih osećanja uspostavljanjem programa pomoći. Rad u saradnji sa menadžerima za integraciju i ljudskim resursima, procena profila očekivanja zaposlenih u vezi sa efektom akvizicije i ispitivanje direktnog uticaja akvizicije na stavove, namere i učinak zaposlenih tokom vremena, može biti od pomoći. Dokazi su pokazali da su korporativni komunikacioni planovi i outplacement bili efikasni u završetku uspešnog spajanja i preuzimanja. Pokazalo se da je nekoliko programa širom organizacije, kao što su planovi korporativne komunikacije i zamena zaposlenih, efikasni i za menadžere i za zaposlene. Programi pomoći kompanijama, unapred obaveštenja, otpremnine i proširene beneficije, kao i programi prekvalifikacije i aktivnosti prelaska na rad, takođe su bili korisni u pružanju pomoći otpuštenim zaposlenima koji su pogodjeni tokom spajanja i preuzimanja.¹⁴⁴

¹⁴⁴ Leana, C. R., & Feldman, D. C. (1989). When mergers force layoffs: Some lessons about managing the human resource problems. *Human Resource Planning*, 12(2), 123- 140.

Konceptualni modeli pružaju dokaze da je identifikacija zaposlenih sa organizacijom važan prediktor pozitivnih stavova i namera ponašanja nakon M&A; to jest, verovatnije je da će zaposleni koji se identifikuju sa novim kulturnim vrednostima koje se smatraju poželjnim u organizaciji nakon spajanja i preuzimanja, biti zadovoljni i angažovani kao zaposleni u novospojenoj organizaciji. Identifikacija podstiče pojedinca da se uključi u aktivnosti koje su u skladu sa identitetom i da iz njih izvuče zadovoljstvo, da sebe posmatra kao primer grupe i da pojača faktore koji su konvencionalno povezani sa formiranjem grupe. Kako su menadžeri preispitivali organizacioni identitet, elementi kulturne integracije kao što su integracija zadataka i ljudska integracija tumačeni su kao odraz dostignuća i manifestacija vrednosti i stavova njihovih zaposlenih koji su smatrani ključnima za opstanak društva.

Istraživanja su pokazala da se odgovori zaposlenih na organizaciono spajanje mogu korisno razumeti iz međugrupne perspektive i, preciznije, iz perspektive teorije društvenog identiteta.¹⁴⁵ Sa ovim razumevanjem, menadžeri i lideri mogu da upravljaju interakcijom između grupnog statusa zaposlenih, uočene pretnje i međugrupne diferencijacije unutar organizacije. Kao agenti promene, lideri mogu da se bave otporom zaposlenih, procesima identiteta i upotrebo tehnika samopoboljšanja, kao i uticajem otpora na proces promene.

Lideri i menadžeri mogu da podstaknu i olakšaju takvu promenu izgradnjom „zajedničke vizije“ tako da organizacija može da izgradi zajedničku posvećenost dugoročnim rezultatima kao i postignućima tokom prelaznog perioda spajanja i preuzimanja.

Kada se razmatraju kulturne karakteristike, rukovodioci sticaoca treba da budu spremni da artikulišu kulturno „krajnje stanje“ za konsolidovanu organizaciju. Trebalo bi da postoji prekretnica koja ukazuje na postizanje cilja kulturne integracije. Lideri organizacije treba da imenuju posvećenog „kulturnog lidera“ ili „lidera integracije“ da upravlja promenama tokom prelaznog perioda M&A. Prema Bligh (2006), lideri u integraciji imaju važne funkcije, kao što su razvijanje „zajedničkog identiteta“ za novu organizaciju, prepoznavanje postojećih kulturnih razlika među zaposlenima, obezbeđivanje izlaza za gubitak i obnovu, podsticanje realnih

¹⁴⁵ Terry, D.J., & Callan, V.J. (1998). In-group bias in response to an organizational merger. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 2(2), 67-81. doi: 10.1037/1089-2699.2.2.67

očekivanja i izazova i prilika.¹⁴⁶ Artikulišući ideologiju promene, stvarajući stalni zamah za proces promene, implementirajući sistem nagrađivanja i statusa, i služeći kao uzor za posvećenost procesu promene lideri integracije takođe mogu da pomire razlike između stare i nove organizacije, aktivno integrišu i promovišu timski rad u svim članstvima i iskoriste doprinos zaposlenih u promenama nakon spajanja. Preporučuje se da lideri integracije pažljivo ispitaju jedinstvene karakteristike M&A koje mogu uticati na odgovore zaposlenih. Na primer, ako je nivo integracije između dve organizacije minimalan, onda stres akulturacije i problemi gubitka identiteta i diskontinuiteta mogu biti manje značajni. Razumevanje nivoa integracije takođe može pomoći liderima integracije da predvide, izaberu i daju prioritet među faktorima i intervencijama koje bi mogle imati najizrazitije uticaje na odgovore zaposlenih u bilo kom trenutku. Kao što je takođe navedeno u sistematskom pregledu literature, zaposleni doživljavaju nesigurnost i nejasnoće tokom spajanja i preuzimanja. Pored pružanja relevantnih i pravovremenih informacija zaposlenima, stvaranje odbora za tranziciju ili imenovanje lidera za integraciju tokom ovog prelaznog perioda može da obezbedi provod između najvišeg menadžmenta i zaposlenih. Komitet ili lider integracije treba da izradi detaljne strategije integracije nakon spajanja (PMI) kako bi objasnio kako će se spojeni entitet integrisati i funkcionalisati u fazi nakon spajanja i dugoročno. Programi upravljanja se takođe mogu uspostaviti za obuku i savetovanje zaposlenih da se prilagode novo okruženje i pozabavite se pitanjima kao što su sigurnost posla, neizvesnost i dvosmislenost. Lider integracije bi mogao da proceni u kojoj meri se zaposleni oslanjaju na supervizore, saradnike, prijatelje, porodicu i menadžment kao izvore za dobijanje informacija o spajanju.

3.5. Implikacije trendova

Mnogi analitičari M&A se slažu da je sprovođenje due diligence-a ciljnih firmi veoma važno. Kao takva, dužna pažnja treba da obuhvati i kulturne aspekte, kao i razumevanje

¹⁴⁶ Bligh, M. C. (2006). Surviving post-merger culture clash: Can cultural leadership lessen the casualties? *Leadership*, 2(4), 395-426. doi: 10.1177/1742715006068937

regulatornih tržišta rada ciljne (preuzete kompanije). Proces kulturne analize je ključni element u proceni pre spajanja. Kao proaktivna strategija, kulturna dužna pažnja pomaže da se identifikuju potencijalni problemi sukoba u kulturi i očekivano upravljanje promenama u procesu integracije nakon spajanja. Kada se razmatraju kulturne karakteristike, rukovodioci sticaoca treba da budu spremni da artikulišu kulturno „krajnje stanje“ za konsolidovanu organizaciju. Naročito u prekograničnim M&A, kada postoje interakcije sa različitim kulturama tokom procesa M&A, što je veća kulturna distanca između dve firme, to je jača neophodnost da se ti kulturni faktori moraju uzeti u obzir u procesu due diligence.¹⁴⁷ Odluke se mogu doneti da se zadrži određeni stepen kulturne autonomije u cilju ili da se usvoji stečena kultura. Iz ankete Mergermarket (2013) otkriveno je da je najverovatnije ograničenje za buduće kineske investicije u Severnoj Americi i Evropi različite kulture upravljanja, dok je glavna prepreka potencijalnim kupovinama u Aziji nedostatak pouzdanih informacija o cilju. Razumevanje poslovne kulture i normi van Rečeno je da je Kina absolutna potreba. Iako Sjedinjene Države imaju jednu od najotvorenijih i poslovno orijentisanih ekonomija na svetu, takođe je primećeno da postoje propisi koji se moraju poštovati. Čak i kada investiraju u Južnu Ameriku, mnoge zemlje se suočavaju sa birokratskim preprekama „specifičnim za zemlju“ i kulturom. Pravila se razumeju, ali nisu eksplicitno navedena.¹⁴⁸ Istovremeno, postoje različita pravila i propisi koje svaka zemlja tumači.

¹⁴⁷ Majidi, M. (2007). Cultural factors in international mergers and acquisitions. *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 6(7), 1- 17.

¹⁴⁸ Deloitte (2013). Graduating up the value chain: China's overseas revival. Retrieved from [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Germany/Local%20Assets/Documents/03_CountryServices/2013/China%20outbound%20MA%20spotlight%202013%20\(CSG\)_ENG_sec.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Germany/Local%20Assets/Documents/03_CountryServices/2013/China%20outbound%20MA%20spotlight%202013%20(CSG)_ENG_sec.pdf)

GLAVA ČETVRTA: REZULTAT UČINKA SPAJANJA I AKVIZICIJA

4.1. Opšti trend za nastanak M&A

Na finansijskim tržištima, trendovi se odnose na dugoročno kretanje u vremenskoj seriji i procene trenda se sezonski prilagođavaju kroz proces zasnovan na posmatranju prosečnih vrednosti. Trendovi spajanja i akvizicija daju ideju o kretanjima na tržištu, a smatra se da trendovi spajanja i preuzimanja utiču na tržište proizvoda, tržište kapitala i politike tržišta rada jedne privrede. Globalna tržišta su takođe pod velikim uticajem trendova spajanja i akvizicije. Prikazani istorijski podaci izvedeni su iz Mergermarket-a, nezavisnog dobavljača obaveštajnih podataka o M&A, i uključuju sve transakcije u SAD za period od 1. januara 2005. do 30. juna 2013. Snažan rast globalnih M&A u SAD-u u 2013. do danas je procenjen na US\$ 496,7 milijardi i smanjen je za 12,7% u poređenju sa 569 milijardi dolara vrednim transakcije akumulirane u istom periodu 2012. Obim transakcija je takođe zaostajao za 2012. Sa 22,6% od 3988 spajanja do 3085 spajanja. M&A aktivnostima u Americi uglavnom su dominirale SAD, koje su bile jedini region koji je bio svedok povećanja obima transakcija, kao i broja transakcija od 2010. nadalje. Mergermarket je očekivao da će američke M&A nastaviti sa tom aktivnošću jer zemlja vidi transakcije u vrednosti od 298,1 milijardu dolara objavljene u 2013., što je uporedo sa 237,7 milijardi dolara akumuliranih u isto vreme 2012.¹⁴⁹ M&A u zdravstvu zadržali su snažan zamah. Analitičari za M&A očekivali su nastavak jakih M&A aktivnosti, posebno sa pojavom nove klase velikih biotehnoloških firmi koje bi mogle da iskoriste svoju zauvek visoku cenu akcija plus niske kamatne stope za finansiranje akvizicija.

¹⁴⁹ Mergermarket (2013, April 30). Global M&A trends highlighted by mergermarket at annual investment meeting. Retrieved from <http://www.mergermarket.com/info/2013/04/30/mergermarket-highlights-global-ma-trends-at-second-annual-investment-meeting/>

U poslednjih nekoliko godina, M&A aktivnost se globalizovala dramatičnim tempom. Kako se transakcionalna aktivnost nastavila na globalnom nivou, počeli su da se pojavljuju određeni trendovi u prekograničnim M&A aktivnostima. Jedan zanimljiv trend bio je da su azijsko-pacifičke firme sve više ciljale na razvijena tržišta Severne Amerike i Evrope za transakcije. Anketa Aon Hjuita je pokazala da je skoro 50% azijsko-pacifičkih firmi očekivalo M&A aktivnosti u Severnoj Americi i Evropi. U međuvremenu, kompanije u Severnoj Americi i Evropi nastavile su da traže prilike na tržištu u nastajanju i ciljale su na transakcije u Aziji i Pacifiku i Južnoj Americi.¹⁵⁰ Od posebnog interesa za prekogranične M&A bila je sve veća prekogranična (izlazna) M&A aktivnost iz Kine. Tokom prvih šest meseci 2013. bilo je 98 odlaznih transakcija u vrednosti od 35,3 milijarde dolara. Za poređenje, u drugoj polovini godine 2012. godine, preduzeto je samo 89 transakcija, ukupne vrednosti 42,7 milijardi dolara. Jedno od tih spajanja bilo je preuzimanje od strane Kineske nacionalne Offshore Oil Corporation (CNOOC) kanadske kompanije Neken, u vrednosti od 17,7 milijardi dolara.

Prema istraživanju istorije spajanja i preuzimanja prirodni resursi, energija i poljoprivredni prostor i dalje su glavne industrije koje su investitori ispitivali. Na primer, kineski investitori su želeli da povećaju poljoprivredna sredstva u jugoistočnoj Aziji. U 2011., firma sa sedištem u Hong Kongu, CP Pokphand, kupila je 71 odsto udela u CP Vietnam Livestock Co, vijetnamskoj kompaniji za preradu stočne hrane i mesa, za 608 miliona dolara.¹⁵¹ U Južnoj Americi je objavljeno da će kineski investitori tražiti vađenje minerala i energije u Brazilu, Kolumbiji i Čileu. Prekogranične M&A (CBA) su sve više postajale važan način ulaska stranih investicija u Afriku. Prema istraživanju Konferencije Ujedinjenih nacija o trgovini i razvoju, prekogranična spajanja i preuzimanja predstavljala su približno 37% tokova direktnih stranih investicija (SDI) za ovaj kontinent od 1997. do 1999. godine, pri čemu su Egipat, Maroko i Južna Afrika privukli većinu stranih akvizicija. CBA su bili važan faktor koji je doprineo velikom

¹⁵⁰ Aon Hewitt (2011). Culture integration in M&A: Survey findings, Consulting Report.

¹⁵¹ Deloitte (2013). Graduating up the value chain: China's overseas revival. Retrieved from [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Germany/Local%20Assets/Documents/03_CountryServices/2013/China%20outbound%20MA%20spotlight%202013%20\(CSG\)_ENG_sec.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Germany/Local%20Assets/Documents/03_CountryServices/2013/China%20outbound%20MA%20spotlight%202013%20(CSG)_ENG_sec.pdf)

povećanju priliva SDI u Afriku, dospjeli 88 milijardi dolara do 2008. U 2013. godini, M&A aktivnosti u Africi bile su procenjene na 14,9 milijardi američkih dolara. Ovo predstavlja povećanje od 55,2% u odnosu na isto vreme 2012. godine kada su poslovi iznosili 9,6 milijardi dolara.

U Evropi, iako je broj domaćih M&A stalno preovlađivao, vrednost i verovatnoća završetka inostranih transakcija Evropske unije (EU) su drastično povećane od 2001. i 2007. godine. Akvizicije su i dalje bile prvenstveno prijateljske i dogovorene putem privatnih transakcija. Ove karakteristike su u suprotnosti sa sve većom ulogom koju su neprijateljske transakcije putem javnih tenderskih ponuda imale u SAD. Za razliku od drugih regiona sveta, istraživanje je pokazalo da efekat industrijske regulative na evropske M&A nije imao značajan uticaj na M&A u Evropi. Moschieri & Campa (2013) su tvrdili da su u Evropi „stav posla i prisustvo konkurenčkih ponuda važniji za završetak posla nego poreklo posla, način plaćanja ili regulativa industrije“.¹⁵² Ovi rezultati sugerisu da karakteristike posla mogu predstavljati jaču barijeru za završetak M&A nego stvaranje deregulisanog i homogenog tržišta u Evropi. Aktivnosti spajanja i preuzimanja u Evropi dovele su do stvaranja konglomerata ili do konsolidacije industrije i kompanije izvan Evropske unije (EU) su tokom vremena doživljavale privlačnost povećanja evropskih ciljeva, bez obzira na veličinu spajanja.

Na drugim mestima, tržišta u razvoju su nastavila da rastu i prednjačila su u oporavku direktnih stranih investicija (SDI) od 1998. Prekogranična spajanja i akvizicije (M&A), uključujući one u zemljama u razvoju, postala su glavna komponenta stranih direktnih investicija. Prekogranična spajanja i preuzimanja su imala značajniji diferencijalni uticaj na rizik ciljne firme nego domaće akvizicije. U poređenju sa domaćim akvizicijama, uzorak prekograničnih M&A pokazao je smanjen ukupan rizik ciljnih firmi u tri godine nakon akvizicija. Čak i nakon kontrole volatilnosti indeksa lokalnog tržišta, ostala je značajna razlika između domaćih i prekograničnih M&A u smislu rizika ciljne firme nakon akvizicije.

¹⁵² Moschieri, C., & Campa, J.M. (2013). New trends in mergers and acquisitions: Idiosyncrasies of the European market. *Journal of Business Research*. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.07.018>

4.2. Rezultati M&A učinka

Rezultati M&A učinka su definisani kao mere kvaliteta zaposlenih (kašnjenje, odsustvovanje i fluktuacija), kao i opstanak zaposlenih u organizaciji, pravovremenost, žalbe i troškovi.¹⁵³ Istraživanja identifikovana u ovom sistematskom pregledu relevantne literature sugerisu da je visok nivo kulturne integracije/asimilacije, kao i sposobnost konsolidovane firme da razvije mehanizme za izgradnju sposobnosti, mera efektivnosti organizacionog učinka. Nivo integracije između dve spojene firme značajno poboljšava učinak, dok zamena top menadžera u preuzetoj firmi negativno utiče na učinak. Pored nivoa integracije između dve firme, druge varijable koje objašnjavaju učinak M&A su kulturno-udaljenost, kulturna kompatibilnost, kulturno-usklađenost, sličnost stila upravljanja, kulturna promena i kulturna konvergencija ili akulturacija na integraciji finansijskog učinka organizacije.

Na individualnom nivou, negativni ishodi socio-kulturne integracije uključuju: smanjenje produktivnosti i posvećenosti zaposlenih, smanjeno zadovoljstvo poslom, visoke stope izostanaka, povećanu fluktuaciju višeg menadžmenta i neuspeh u postizanju projektovane sinergije organizacije. Tokom perioda nakon spajanja i akvizicije (M&A), zabrinutost zbog nesigurnosti posla značajno raste, dok se organizaciona posvećenost značajno smanjuje. Tokom perioda nakon spajanja, otpuštanja su verovatnija, zbog kombinovanja resursa i uštede troškova. Otpuštanja su često traumatična za one koji su uključeni i mogu dovesti do niza različitih psiholoških reakcija i smanjenja organizacione posvećenosti, pošto i žrtve i preživeli mogu da osete osećaj izdaje i nepoverenja. Istraživanja su takođe pokazala da se na nivou organizacije, posvećenost zaposlenih spojenoj organizaciji javlja kada se pojedinci identikuju sa organizacionim ciljevima i vrednostima i proširuju napore ka njima. U ovom pogledu, posvećenost karakteriše (a) verovanje i prihvatanje ciljeva i vrednosti organizacije, (b) spremnost da uloži napore u ime organizacije i (c) želja da održi članstvo. Ciljeve i vrednosti organizacije mogu da dele druge organizacije.

¹⁵³ Cameron, K. S. (1998). Strategic organizational downsizing: An extreme case. *Research in Organizational Behavior*, 20, 185-229.

Istraživanja takođe sugerišu da procesi kulturne integracije tokom perioda nakon spajanja i akvizicije (M&A) utiču na stope fluktuacije zaposlenih u M&A. Hambrick i Cannella (1993) nalazi sugerišu da na fluktuaciju izvršnih direktora utiču veličina dve firme, društvena klima akvizicije, učinak preuzete firme i stepen do kojeg je autonomija stečene kompanije uklonjena.¹⁵⁴ Moran i Panasian (2005) su izvestili da prekomerni stres, koji se često javlja tokom spajanja i preuzimanja, povećava nezadovoljstvo poslom što uzrokuje disfunkcionalne rezultate kao što su povećana stopa fluktuacije, izostajanje sa posla i smanjen radni učinak.¹⁵⁵ Fluktuacija zaposlenih narušava ljudski kapital u firmama, smanjuje učinak kompanije koja preuzima i šteti dugoročnoj vrednosti imovine stečene firme.

Buono i Bowditch (1989) su tvrdili da negativne reakcije zaposlenih na spajanje ili akviziciju mogu dovesti do nižeg nivoa sigurnosti posla i zadovoljstva poslom i manje povoljnih stavova prema menadžmentu.¹⁵⁶ Moran i Panasian, (2005) su izvestili da je prekomerni stres povećao nezadovoljstvo poslom što je dovelo do disfunkcionalnih ishoda, kao što su povećana stopa fluktuacije, izostanak sa posla i smanjen radni učinak. Sugerisali su da neizvesnost i anksioznost može dovesti do disfunkcionalnih ishoda kao što su stres, zadovoljstvo poslom, nisko poverenje u organizaciju, niska posvećenost i povećana namera da se napusti organizacija.¹⁵⁷ McCune (1999) je sugerisao da je zadovoljstvo poslom važan teorijski i praktični koncept jer može uticati na sposobnost zaposlenog da se uspešno nosi sa zahtevima posla i da ih efikasno obavlja.¹⁵⁸ Zbog velikih zahteva koji se postavljaju pred zaposlene angažovane u integraciji M&A, zadovoljstvo poslom može biti od pomoći u održavanju pozitivnog učinka zaposlenih tokom perioda promene kada bi organizacija mogla biti ranjiva na otpor zaposlenih prema promenama. Na organizacionom nivou, nisko zadovoljstvo poslom je povezano sa

¹⁵⁴ Hambrick, D. C., & Cannella, J. A. (1993). Relative standing: A framework for understanding departures of acquired executives. *Academy of Management Journal*, 36(4), 733-762. doi:10.2307/256757

¹⁵⁵ Moran, V. P., & Panasian, C. (2005). *The human side of mergers and acquisitions: A look at the evidence*. (Universidad de Talca (Chile):Facultad de Ciencias Empresariales Working Paper Series No. 01 Año 3 Enero 2005). Retrieved from <http://dspace.uta.cl/handle/1950/1152>

¹⁵⁶ Buono, A., & Bowditch J. (1989). *The human side of mergers and acquisitions*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

¹⁵⁷ Moran, V. P., & Panasian, C. (2005). *The human side of mergers and acquisitions: A look at the evidence*. (Universidad de Talca (Chile):Facultad de Ciencias Empresariales Working Paper Series No. 01 Año 3 Enero 2005). Retrieved from <http://dspace.uta.cl/handle/1950/1152>

¹⁵⁸ McCune, J. (1999). The changemakers. *Management Review*, 88(5), 16-22.

povećanim izostajanjem sa posla, fluktuacijom poslova, smanjenim performansama zadataka i padom morala zaposlenih. Istraživanje je takođe pokazalo da je komunikacija ključna za povećanje zadovoljstva poslom zaposlenih tokom spajanja. Schveiger i Denisi (1991) su sugerisali da realna komunikacija tokom spajanja može pomoći u smanjenju stresa i neizvesnosti i povećanju zadovoljstva poslom, posvećenosti i učinka koji se samoprocenjuje.¹⁵⁹ Davi i dr. (1998) je takođe otkrio da su komunikacioni programi, kako su ih procenili zaposleni, u značajnoj korelaciji sa percepcijom lične kontrole, organizacione posvećenosti i zadovoljstva poslom (str. 94). Kako tvrde Davi et al. (1988), otvorena i iskrena menadžerska komunikacija sa zaposlenima tokom post-M&A percepcije zaposlenih poboljšava ličnu kontrolu, organizacionu posvećenost, zadovoljstvo poslom i smanjuje verovatnoću ostavke ili odsustva zaposlenih. Najvažniji nalaz je uloga „kulturne integracije“ u spajanjima i akvizicijama. Postojeća teorija o integraciji M&A ukazuje da organizaciona i/ili nacionalna kultura firmi koje se spajaju moraju biti slične ili barem komplementarne, da bi bile uspešno integrisane.¹⁶⁰ Na primer, Cartwrightov i Cooperov (1996) model kulturne kompatibilnosti predlaže da, u „spajanju jednakih“, korporativne kulture kompanija koje se kombinuju moraju biti slične ili susedne vrste da bi se uspešno integrisale. Autori su zaključili da je kulturna integracija doprinela uspehu spajanja većine organizacija, čak i više od strateških i finansijskih faktora.¹⁶¹ Procesi kulturne integracije pokazali su se kao najpovoljnija strategija za osiguranje usklađenosti i potrebnih rezultata M&A, kako na domaćem, tako i na međunarodnom. Slično, Carleton i Lineberri (2004) smatrali su da je fokus koji se daje na integraciju dve kulture, „post spajanja“, determinanta uspeha M&A.¹⁶² Stoga zaključuju da je jednako važno fokusirati se na procese integracije koji dovode do efektivnosti integracije, što bi moglo biti kritičan prethodnik i na kraju doprineti stvaranju vrednosti ili poboljšanju rezultata učinka u akvizicijama.

¹⁵⁹ Schweiger, D. M., & DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135. doi: 10.2307/256304

¹⁶⁰ Davy, J. A., Kinicki, A., Kilroy, J., & Scheck, C. (1988). After the merger: Dealing with people's uncertainty. *Training and Development Journal*, 42, 57-61.

¹⁶¹ Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1996). *Managing mergers, acquisitions, and strategic alliances integrating people and cultures* (2nd ed.). Boston, MA: Butterworth-Heinemann.

¹⁶² Carleton, J.R., & Lineberry, C.S. (2004). *Achieving post-merger success*. San Francisco, CA: Pfeiffer.

Metod komunikacije McEntire i Bentlei (1996) su tvrdili da komunikacija lidera u spajanjima i akvizicijama uključuje okvire komunikacije i komunikacione kanale koji mogu uticati na identitet zaposlenog, što zatim utiče na stav i ponašanje prema M&A. Autori su identifikovali šest tema ili fundamentalnih problema u ovoj novospojenoj organizaciji, a to su: identitet, ugled, vođstvo, članstvo, informacije i izgled. Autori su postavili da su lideri, kako bi osigurali uspeh kulturne integracije, odgovorni za prepoznavanje problema u organizaciji, kao i za preduzimanje korektivnih akcija.¹⁶³ Komunikacija u vezi spajanja i organizacioni plan treba da se saopšti zaposlenima što je pre moguće. Tokom spajanja, zaposleni žele da znaju o dugoročnom planu svoje organizacije jer odluke na strateškom nivou utiču na operativni nivo. Kao rezultat toga, organizacionu strategiju treba preneti od menadžera do zaposlenih, što se može postići putem e-pošte, biltena, portparola i sastanaka. Lideri u visokotehnološkim organizacijama koriste priču o tehnološkom determinizmu – verovanju da je društveni napredak vođen tehnološkim inovacijama, koje zauzvrat sledi „neizbežni” kurs u organizacionim okvirima, kao diskurzivna praksa kojom se pozivaju na „neminovnost” tehnologije da bi opravdali menadžerske odluke kako bi dokazali javnosti da su organizacione promene neizbežne.

4.3. Spajanja i akvizicije su aktuelni poslovni fenomen

Spajanja i preuzimanja (M&A) postala su važna poslovna strategija koja pomaže u poboljšanju performansi organizacije. U stvari, spajanja i preuzimanja su identifikovana kao jedna od ključnih strategija za pomoć organizacijama da se takmiče u globalnoj ekonomiji. Spajanja i akvizicije su postale atraktivne poslovne strategije koje su široko prihvaćene i korišćene među industrijama i globalnim preduzećima. Da bi se efikasno takmičile u globalnoj ekonomiji i zadržale tržišni udio, organizacije moraju da pronađu načine za efikasnije

¹⁶³ McEntire, M.H., & Bentley, J.C. (1996). When rivals become partners: Acculturation in a newly merged organization. *International Journal of Organizational Analysis*, 4(2), 154-174. doi: 10.1108/eb028846

funkcionisanje i da ostanu profitabilne, prilagodljive i fleksibilne.¹⁶⁴ U literaturi se sugeriše da bi se ovi organizacioni ciljevi mogli postići spajanjem i akvizicijom.

Termini „spajanje“ i „akvizicija“ se često koriste naizmenično, iako imaju različita značenja. Spajanje se dešava kada dve organizacije voljno pristaju na saradnju spajanjem imovine, obaveza i kulturnih vrednosti na ravnopravnoj osnovi u različitim industrijama i preduzećima. Zaista, „spajanje je spajanje i integracija dva prethodno diskretna entiteta“.¹⁶⁵ Spajanja se mogu posmatrati kao konsolidacija dve odvojene firme u novi entitet. Akvizicija se dešava kada jedna organizacija kupi i preuzme operacije druge organizacije i uspostavi se kao novi vlasnik. Stečeno preduzeće prestaje da postoji, a sticalac nastavlja sa poslovanjem i nastavlja da trguje akcijama kompanije preuzimaoca. Horvitz et al. (2002) je naveo da se akvizicija dešava kada jedna firma stekne dovoljno akcija da poveća nivo kontrole nad drugom organizacijom i dobije vlasništvo nad njom. Iz perspektive zaposlenih, događaj spajanja ili akvizicije može da stvori neizvesnost, promene i gubitak posla. Međutim, postoje razlike između spajanja i akvizicije. U akviziciji, moć značajno preuzima nova matična kompanija. Promena je obično brza i često neprijateljska pošto sticalac nameće sopstvene sisteme kontrole i finansijska ograničenja. Kompanije koje preuzimaju u spajanju imaju tendenciju da se ravnomerno podudaraju u pogledu veličine, kao i po moći i kulturnoj dinamici kombinacije obe kompanije. U spajanjima, međutim, zbog produženog vremenskog perioda između prvobitne najave spajanja i stvarne integracije, neizvesnost i anksioznost se nastavljaju duže vreme jer organizacija ostaje u stanju dvosmislenosti.

M&A se mogu kategorisati kao „priateljski“ ili „neprijateljski“, a kriterijumi iza njih se razlikuju. U oba slučaja, uloga odbora direktora je odlučujući faktor. U neprijateljskom M&A, nakon što je tenderska ponuda predstavljena Odboru, Odbor ocenjuje ponudu i odlučuje da li je povoljno za akcionare da je prihvate ili odbiju. Odluka se ne donosi samo imajući u vidu interes akcionara, već se ispituju i druge oblasti, kao što su nacionalna i državna ekonomija, dugoročni i

¹⁶⁴ Daniel, T.A., & Metcalf, G.S. (2001). *The management of people in mergers and acquisitions*. Westport, CT: Quorum.

¹⁶⁵ Horwitz, M.F., Anderson, K., Bezuidenhout, A., Cohen,S., Kirsten, F., Mosoeunyane, K., & Van Heerden, A. (2002). Due diligence neglected: Managing human resources and organizational culture in mergers and acquisitions. *South African Journal of Business Management*, 33(1), 1-10.

kratkoročni efekti transakcije, kao i koristi od ostanka nezavisnosti. Na primer, ako odbor smatra da tender nije prihvatljiv, on odbija ponudu. Ako menadžerski tim kompanije koja preuzima ugovor ne saglasi ugovor, tada će se M&A smatrati neprijateljskim i stoga se kaže da je došlo do neprijateljskog preuzimanja.

U slučaju prijateljskog M&A, Odbor odobrava ponudu koju je predstavila firma koja preuzima. I kompanije koje su stečene i kompanije koje preuzimaju nadgledaju međusobne interese i odlučuju da se spoje. Kao takva, odluka je doneta sporazumom o menadžmentu dve kompanije, vođen razmatranjima o sinergiji, stvaranju veće vrednosti za akcionare, kao i unapređenju saradnje između preuzete i kompanije koja preuzima. Spajanja i akvizicije su aktuelni poslovni fenomen koji većina multinacionalnih poslovnih sistema koristi kao sredstvo kojim kompanije pokušavaju da ojačaju svoju konkurenčku prednost u globalnoj ekonomiji. Empirijsko istraživanje je sugerisalo da postoji značajna korelacija između obima novokonsolidovane organizacije i njenog održavanja visokog standarda učinka. Pretpostavlja se da bi konsolidovana organizacija bila finansijski jača nego da ostanu odvojene.

4.4. Globalna konkurentnost M&A

Javidan, Pablo, Sing, Hitt i Jemison (2004) su sugerisali da se pokazalo da kombinacija dostupnog kapitala, nove tehnologije i znanja koja dovodi do inovacija uspešno stvara dobro umreženu strukturu među različitim preduzećima i industrijama širom sveta.¹⁶⁶ Velike, konsolidovane organizacije imaju moć da iskoriste svoju umreženu strukturu kako bi dominirale tržistem i pružile superiorne performanse u poređenju sa zasebnim, malim, pojedinačnim entitetima. Prema Stahl i Voigt (2008), dok se neka spajanja i akvizicije dešavaju iz finansijskih razloga, glavni razlozi zbog kojih preduzeća prođu kroz M&A su „poboljšanje konkurenčke pozicije jedne ili obe firme stvaranjem 'sinergije', pri čemu dve firme stvaraju veću vrednost

¹⁶⁶ Javidan, M., Pablo, A.L., Sing, H., Hitt, M., & Jemison, D. (2004). Where we've been and where we're going? In Pablo, A.L., & Javidan, M. (Eds.). *Mergers and acquisitions: Creating integrative knowledge* (pp.245-261). Malden, MA: Blackwell.

nego što bi bilo koja od njih mogla sama da postigne”.¹⁶⁷ Literatura takođe sugeriše da nisu sva spajanja i akvizicije bila uspešna, a navedeni razlozi nisu toliko finansijski faktori, već više zbog nedostatka integracije organizacionih kultura i drugih sličnih ljudskih faktora. Šmit (2002) izveštava da je kompatibilnost organizacione kulture rangirana čak do 80 procenata kao faktor neuspeha u spajanjima i akvizicijama.¹⁶⁸ Pitanje koje se najčešće postavlja o spajanjima i akvizicijama jeste zašto je visok procenat neuspešnih transakcija. Neki autori se generalno slažu da proučavanje ljudskih faktora, a ne samo finansijskih faktora M&A, obećava daleko bolje razumevanje uspeha i neuspeha M&A. Gilkei (1991) je visok procenat neuspeha M&A pripisao činjenici da su M&A dizajnirani sa poslovnom i finansijskom podobnošću kao primarnim ciljem, ostavljajući psihološka i kulturna pitanja kao sekundarne probleme. Autor sugeriše da je pažljivo ispitivanje ovih pitanja moglo da stvori proces učenja, olakšavajući efikasnije upravljanje takvim nastojanjima.¹⁶⁹

Iako su neki naučnici i praktičari priznali da „ljudski faktori“ igraju ključnu ulogu u uspehu ili neuspehu M&A, nekoliko važnih pitanja, međutim, u vezi sa procesom društveno-kulturne integracije sa M&A, ostalo je neistraženo. Proces „društveno-kulturne integracije“ identifikovan je kao ključni faktor lošeg učinka M&A. Davi, Kinicki, Kilroi i Scheck (1998) procenjuju da je oko četvrtine do polovine neuspeha M&A uzrokovano problemima u integraciji različitih kultura i radne snage kompanija koje preuzimaju i koje preuzimaju.¹⁷⁰ Negativni ishodi socio-kulturne integracije o kojima se govori u literaturi uključuju: smanjenje produktivnosti i posvećenosti zaposlenih, smanjeno zadovoljstvo poslom, visoke stope izostanaka, fluktuaciju višeg menadžmenta i neuspeh u postizanju projektovane sinergije. Stahl i Voigt, (2008) su tvrdili da potreba da se ispita socio-kulturna integracija procesa kulturne integracije može poboljšati uspešne rezultate spajanja i preuzimanja, kao i načine na koje

¹⁶⁷ Stahl, G.K., & Voigt, A. (2008). Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination. *Organization Science*, 19, 160–176. doi:10.1287/orsc.1070.0270

¹⁶⁸ Schmidt, A.J. (2002). Making mergers work: The strategic importance of people. Alexandria, VA: A Towers Perrin/ SHRM Foundation.

¹⁶⁹ Gilkey, R. (1991). The psychodynamics of upheaval: Intervening in merger and acquisition transitions, in Kets de Vries, M. F. R. (Ed.), *Organizations on the couch*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

¹⁷⁰ Davy, J. A., Kinicki, A., Kilroy, J., & Scheck. C. (1988). After the merger: Dealing with people's uncertainty. *Training and Development Journal*, 42, 57-61.

menadžeri mogu da podrže razvoj zajedničkog organizacionog identiteta kao što je osećaj identifikacije zaposlenih sa većom organizacijom nakon spajanja.¹⁷¹ Akulturacija se definiše kao promena koja nastaje kada dve ili više grupe kontaktiraju kada grupe iz različitih kultura dođu u kontakt. Istraživanje o akulturaciji u M&A pojavilo se sredinom 1980-ih kada kulturne razlike nisu uspele da objasne ishode spajanja. Iz ove perspektive, istraživanje M&A fokusira se na obrasce integracionih procesa u smislu ukupne promene i spremnosti za promenu sa stanovišta i organizacija koje preuzimaju i stečenih organizacija.

Da biste uspeli u trenutnoj globalnoj ekonomiji, sposobnost učenja i prilagođavanja promenama u okruženju koje se menja u konkurenciji je od suštinskog značaja za kombinovanu (spojenu ili stečenu) organizaciju. Spajanja i akvizicije (M&A) su postale popularne strateške opcije za firme koje žele da steknu nove resurse da zadovolje ove promenljive zahteve. Dokazi sugerišu da je veliki procenat spajanja i preuzimanja finansijski neuspešan. Neka literatura navodi da stope neuspeha spajanja iznose čak 80% u Sjedinjenim Državama i čak 50% u Ujedinjenom Kraljevstvu. Aktivnosti M&A su počele da se oporavljuju od svetske recesije 2008. godine i neki bankari su očekivali da će sklapanje poslova biti blizu istorijskih maksimuma u 2011. Pošto je cena kapitala bila niska, sugerisano je da finansijski oporavak odvoji jače kompanije od slabijih i recesija često zamagljuje napore snažnog menadžmentu.

Izlazne aktivnosti spajanja i preuzimanja su transakcije u kojima se sticalac pretežno nalazi na kopnu Kine, Hong Kongu, Makau ili Tajvanu, a stečeni posao se pretežno nalazi u bilo kojoj drugoj zemlji ili teritoriji osim kopnene Kine, Hong Konga, Makaa ili Tajvana. Nasuprot tome, ulazne M&A aktivnosti su transakcije u kojima se i sticalac i stečena preduzeća nalaze unutar kopna Kine, Hong Konga, Makaa ili Tajvana. Za razliku od prošlosti, gde je većina M&A uključivala domaće ili evropske kompanije, većina M&A transakcija je uključivala azijsku ili evropsku stranu, bilo kao prodavca ili sticaoca. U prošlosti, ulazna M&A aktivnost je uključivala uglavnom strane kompanije koje su preuzimale odeljenja američkih javnih preduzeća ili

¹⁷¹ Stahl, G.K., & Voigt, A. (2008). Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination. *Organization Science*, 19, 160–176. doi:10.1287/orsc.1070.0270

američkih privatnih kompanija. U skorije vreme, strane kompanije direktno kupuju američka javna preduzeća, što dodaje složenost i pretnje krajnjem rezultatu M&A transakcijama.

Predloženo je da su uspešni ishodi spajanja i pripajanja blisko povezani sa sposobnošću menadžmenta da integriše članove organizacija i njihove kulture, i da promišljeno adresira i minimizira zabrinutost pojedinaca u vezi sa promenom organizacione strukture koju je doneo M&A.¹⁷² Takođe je sugerisano da kada se spajanja i akvizicije planiraju i sprovode, ljudski faktor nije obrađen tako opširno kao ekonomski i tehnički faktori. Kao rezultat toga, teorija i istraživanje razvoja ljudskog faktora mogu pomoći u generisanju novog znanja, obezbeđivanju sofisticiranih metodologija i ponuditi alternativne teorijske okvire koji mogu uspešno da ojačaju oblast spajanja i akvizicija. Kao dodatni dokaz važnosti teme za menadžment, korišćenje istraživanja zasnovanog na dokazima za podršku poboljšanom procesu spajanja i preuzimanja moglo bi da rezultira pozitivnim uticajem na vrednost akcionara za spojene ili stečene entitete. Akvizicije povećavaju efikasnost tržišta za korporativnu kontrolu i utvrđeno je da u velikoj meri doprinose uspehu spajanja. Birkenshaw et al., (2000) su tvrdili da su podelom procesa integracije M&A na integraciju zadataka i integraciju ljudi, autori mogli da pokažu kako je svaki element poprimio različite oblike logike kako se proces M&A odvijao.¹⁷³ Integracija zadataka se meri u smislu prenosa sposobnosti i deljenja resursa; dok se ljudska integracija meri u smislu zajedničkog razvoja identiteta i pozitivnih stavova zaposlenih prema novoj organizaciji. Međutim, prema autorima, proučavanje ljudskih faktora tokom perioda integracije M&A ne sme da umanji zadatak ili logističku integraciju. Znanje stečeno uspešnom integracijom ljudi može se koristiti u kombinaciji sa integracijom zadataka i služiti kao smernice za lidere integracije M&A tokom procesa integracije.

¹⁷² Cartwright, S. (2006). *Why mergers fail and how to prevent it, in business the ultimate resource* (edited), Cambridge UK: A and C Black Publishers Limited.

¹⁷³ Birkinshaw, J., Bresman, H., & Hakanson, L. (2000). Managing the post-acquisition integration process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of Management Studies*, 37, 395–425. doi:10.1111/1467-6486.00186

4.5. Teorija akulturacije

Istraživanje o akulturaciji u M&A pojavilo se sredinom 1980-ih pošto kulturne razlike same po sebi nisu uspele da objasne ishode spajanja. Akulturacija se definiše kao promena koja je rezultat kontakta između dve grupe različite i karakteristične culture.¹⁷⁴ Istraživanja M&A iz ove perspektive fokusiraju se na obrasce integracionih procesa u smislu količine promena i spremnosti za promenu sa stanovišta i organizacija koje preuzimaju i stečenih organizacija. Nahavandi i Malekzadeh (1988) su tvrdili da kulture nisu nužno kompatibilne, već „poželjni način akulturacije“ koji treba da se uklopi. Njihov model akulturacije je adaptacija teorija iz međukulturalne psihologije da bi se objasnila kulturna adaptacija i proces akulturacije tokom spajanja. Četiri načina u modelu akulturacije uključuju: dekulturnaciju (članovi organizacije ne zadržavaju svoju staru kulturu niti je zamjenjuju novom; asimilaciju (članovi organizacije usvajaju kulturu druge, razdvajanje (članovi obe organizacije zadržavaju svoju originalnu kulturu). kulturni identitet) i integracija (postoji izvestan stepen promene u obe organizacije). preduzeća, motiv(e) sticanja i faktore koji pokreću kulturnu diferencijaciju (npr. snaga organizacionog identiteta, privlačnost druge kulture).¹⁷⁵ Istraživači kao što su Marks i Mirvis (2001) sugerisali su da će spajanja koja uključuju visok stepen kulturnih promena podstići jaču pristrasnost unutar grupe. Kao rezultat toga, autori tvrde da se spajanjima i akvizicijama i dalje loše upravlja i da daju razočaravajuće rezultate. U svom propozicionom radu, autori su ispitali menadžerske akcije koje su razlikovale uspešne od razočaravajućih kombinacija kompanija i naglasili fokusiranje na rane napore u fazi prekombinacionog spajanja koji usmeravaju kombinacije firmi ka uspešnom putu.¹⁷⁶ Slično, Haspeslagh i Jemison (1991) su tvrdili da obrasci integracije, koji uključuju očuvanje autonomije, mogu smanjiti otpor promenama. Štaviše, istraživanje zasnovano na teoriji akulturacije otkriva da prakse upravljanja kao što su

¹⁷⁴ Berry, J.W. (1980), Social and cultural change, in Triandis, H.C. and Brislin, R.W. (Eds), *Handbook of cross-cultural psychology, Vol 5.* Boston, MA: Allyn & Bacon.

¹⁷⁵ Nahavandi, A., & Malekzadeh, A.R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions.

Academy of Management Review, 13(1), 79-91. doi:10.5465/AMR.1988.4306790 Nobel, C. (2012). What Wall Street doesn't understand about international trade.

¹⁷⁶ Marks, M.L., & Mirvis, P.H. (2001). Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation. *Academy of Management Review, 15(2), 80-95.*

komunikacija, integracijski događaji i uključivanje zaposlenih mogu pozitivno uticati na razvoj zajedničkog identiteta među zaposlenima u udruženim organizacijama.¹⁷⁷

Teorija akulturacije obuhvata srodne konstrukte kao što su kulturno uklapanje, kulturna distanca, organizaciona kultura, kulturna kompatibilnost, kulturna sličnost i kulturne razlike. Ova makro pitanja su dugo bila predložena kao važna odrednica realizacije sinergije ili stvaranja vrednosti.

4.6. Teorija društvenog identiteta

Teorija društvenog identiteta zasniva se na tri ideje: kategorizacija, identifikacija i poređenje. Prvo, pojedinci koriste oznake i kategorije da opišu okruženje i da olakšaju razumevanje. Ljudi se smatraju članovima grupe, a ne pojedincima. Drugo, ljudi se identifikuju sa grupama za koje misle da pripadaju. Društveni identitet postaje deo grupnog samopoimanja kao što je njegov lični identitet. Treći element je socijalno poređenje, koje podrazumeva procenu položaja jedne grupe u poređenju sa položajem drugih grupa. Organizaciona identifikacija je zasnovana na teoriji društvenog identiteta. Prema ovoj teoriji, ljudi se identifikuju, na primer, sa svojom organizacijom, ili sa timom ili odeljenjem unutar svoje organizacije. U kontekstu organizacionih spajanja, dve grupe su integrisane i izazov je da prethodno odvojene (a često i konkurentske) organizacije zaposleni treba da vide kao jednu novu kategoriju kako bi se identifikovali sa organizacijom nakon spajanja, tj., da su dva partnera pri spajanju u stanju da razviju zajednički identitet. Istraživanje o uticaju procesa integracije na performanse M&A koristilo je SIT kao analitički okvir. Prethodna istraživanja o M&A pružila su dokaze da socio-kulturna integracija često ne uspeva da stvori takav zajednički identitet zbog percepcije zaposlenih o pretnji njihovim identitetima pre spajanja. Tačnije, istraživanje je pokazalo da članovi iz stečene organizacije doživljavaju veću pretnju po svoje identitete pre spajanja i stoga pokazuju jaču pristrasnost unutar grupe i slabiji zajednički identitet u novoj organizaciji. U

¹⁷⁷ Haspeslagh, P.C., & Jemison, D.B. (1991) *Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal*, New York, NY: Free Press.

drugom primeru procesa kulturne integracije spajanja, Hambrick i Cannella (1993) su koristili teoriju društvenog identiteta i organizacionu identifikaciju kao teorijski okvir, da ispitaju uzrok fluktuacije rukovodilaca u preuzetoj kompaniji kao rezultat unutar-grupe/van-grupe sukoba i pristrasnosti.¹⁷⁸

4.7. Teorija socijalnog identiteta

Teorija socijalnog identiteta je takođe pružila teorijsku podršku konceptualnom modelu između organizacione identifikacije i kulturne integracije, kulturne distance, zadovoljstva poslom i građanskog ponašanja organizacije. Organizaciono građansko ponašanje (OCB) se definiše kao „diskreciona priroda koja nije deo formalnih (ulog) zahteva zaposlenog, ali ipak promoviše efikasno funkcionisanje organizacije“. Osnovni konstrukt se sastoji od pet tipova građanskog ponašanja: altruizam, savesnost, sportski duh, učtivost i građanska vrlina.¹⁷⁹ U okviru spajanja ili akvizicije, zaposleni preuzimaju dodatne odgovornosti zbog zadataka akulturacije, što može imati „traumatične uticaje na zaposlene kao što su otpuštanja, fluktuacija, stres i bolest“. Za razliku od drugih inicijativa organizacionih promena, korporativna spajanja zahtevaju pažljivo upravljanje višestrukim identitetima. Visoki nivoi građanskog ponašanja organizacije (ili „ponašanja sa dodatnim ulogama“) mogu biti neophodni tokom perioda akulturacije M&A. Što se tiče M&A i OCB, naučnici su postavili da je „samo identifikacija sa organizacijom nakon spajanja bila značajno povezana sa OCB-om koji je sam prijavio“.¹⁸⁰ U njihovoj istraživačkoj studiji OCB upoređujući identifikaciju zaposlenih sa bivšom organizacijom pre spajanja i identifikaciju sa većom organizacijom nakon spajanja, pokazalo se da je OCB značajno povezan sa namerama fluktuacije, odnosno što je veća identifikacija sa bilo

¹⁷⁸ Hambrick, D. C., & Cannella, J. A. (1993). Relative standing: A framework for understanding departures of acquired executives. *Academy of Management Journal*, 36(4), 733-762.doi:10.2307/256757

¹⁷⁹ Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct cleanup time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.

¹⁸⁰ Van Dick, R., Wagner, U., & Lemmer, G. (2004). The winds of change: Multiple identifications in the case of organizational mergers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 121–38. doi:10.1080/13594320444000038

kojom od organizacija pre spajanja ili organizacija nakon spajanja, manje su namere zaposlenih da daju otkaz. I identifikacija sa podjedinicom pre spajanja i većom organizacijom nakon spajanja pozitivno su povezani sa stavovima u vezi sa poslom, u kojima zaposleni takođe prijavljuju veće zadovoljstvo poslom i OCB koji su sami prijavili. Organizaciono građansko ponašanje služi kao teorijska podrška predloženom konceptualnom okviru da OCB promoviše rezultate M&A učinka, koji se mere posvećenošću zaposlenih, stopama fluktuacije zaposlenih i zadovoljstvom poslom. OCB se takođe koristi kao deo prepostavke da identifikacija zaposlenih sa novospojenom organizacijom utiče na ponašanje građanstva organizacije.

Harding i Rouse (2007) su tvrdili da ljudska dužna pažnja postavlja osnovu za nesmetanu integraciju u M&A, jer se odnosi na odluke o zadržavanju zaposlenih nakon spajanja. Autori su naveli da, ako se uradi dovoljno rano, rad ljudske pažnje takođe pomaže sticaocima da odluče da li da prihvate i odrede cenu za spajanje ili akviziciju ili da prekinu transakciju.¹⁸¹ Vrednost ranog rešavanja ovih pitanja je naglašena u detaljnim intervjuima koje su vodili sa 59 menadžera (31 iz sticaoca i 28 iz stečenih kompanija uključenih u 40 spajanja i akviziciju). Istraživanje je uporedilo prakse vezane za ljude u uspešnim i neuspešnim poslovima. Kao metod istraživanja, korišćen je pogled na kulturu ciljne kompanije zasnovan na činjenicama da bi se procenile snage i slabosti zaposlenih. Utvrđeno je da korisnici mogu da koriste organizacione šeme, procese nadoknade i napredovanja, opise poslova i odgovornosti, stope fluktuacije zaposlenih, revizije kulture, povratne informacije od 360 stepeni, interne ankete o zadovoljstvu i mere lojalnosti zaposlenih. Za kvalitativniju procenu pitanja i sposobnosti ljudi, preuzimači koriste intervjuje sa ključnim rukovodiocima, igranje uloga da bi utvrdili obrasce reagovanja na poslovne situacije, preglede načina na koji je menadžerski tim rešavao prethodne krize i intervjuje sa kupcima i dobavljačima. U 15 spajanja klasifikovanih kao uspešne, skoro 90% njih sticaoci su identifikovali ključne zaposlene i odredili ih za zadržavanje tokom due diligence-a ili u prvih 30 dana nakon objave spajanja. Poređenja radi, ovaj zadatak je realizovan u samo jednoj trećini neuspešnih spajanja. Ispitujući literaturu o ulozi ljudskih resursa u procesu spajanja i preuzimanja i posmatrajući dokaze i iz mikro i iz makro perspektive, Moran i Panasian (2005) su

¹⁸¹ Harding, D., & Rouse, T. (2007). Human due diligence. *Harvard Business Review*, 85(4), 124-131.

predložili da bi trebalo dalje istražiti uticaj društvene integracije i kulturnog uklapanja u spajanja i akvizicije. Stoga je svrha ovog poglavlja da pregleda empirijske dokaze do sada pronađene koji se odnose na učinak i uspeh spajanja posmatrano kroz prizmu pitanja zaposlenih kao što su organizacione promene i stres zaposlenih, anksioznost, neizvesnost i zadržavanje zaposlenih nakon akvizicije. Uticaji spajanja i preuzimanja na zaposlene ispitani su sa stanovišta efikasnosti. U literaturi koju su sproveli Moran i Panasijan, koeficijent efikasnosti su autori definisali kao „funkciju otpora zaposlenih, gubitak efikasnosti usled trenja među radnicima, grupama i odeljenjima“.¹⁸²

4.8. Četiri faze procesa spajanja i akvizicije

Tradicionalno, za cikluse spajanja i akvizicija se kaže da se sastoje od četiri faze: pre spajanja i akvizicije, due diligence, integracije i nakon spajanja i akvizicije. 1. Faza pre spajanja i akvizicije. Ova prva faza je poznata kao pre-spajanje i akvizicija, a počinje procesom skrininga na osnovu kriterijuma za izbor potencijalne ciljne organizacije za spajanje ili sticanje. Lafaik (2002) iz Fondacije Tovers Perrin Societi for Human Resource Management (SHRM) sproveo je istraživanje u kojem je istraživalo stavove 132 viših rukovodilaca iz Forbes 500 kompanija prema aktivnostima spajanja i preuzimanja. Sprovedeno je opsežno istraživanje kako bi se analizirali rezultati 50 značajnih poslova spajanja i akvizicija (M&A) u koje su bile uključene evropske firme tokom prethodnih 10 godina (od 1990-2000). Istraživanje se sastojalo od širokog preseka poslovnog mišljenja iz Evrope, Azije i Pacifika, Sjedinjenih Država, Bliskog istoka i ostatka sveta. Rezultati ankete su pokazali da je više od polovine (59 procenata) od preko 440 rukovodilaca rangiralo fazu pre spajanja i akvizicije kao prvi ili drugi prioritet za uspeh M&A. Autori je sugerisao da efikasan proces skrininga za odabir potencijalne ciljne organizacije ne bi trebalo da se fokusira samo na finansijske aspekte u fazi pre spajanja i akvizicije, već da se

¹⁸² Moran, V. P., & Panasian, C. (2005). *The human side of mergers and acquisitions: A look at the evidence.* (Universidad de Talca (Chile):Facultad de Ciencias Empresariales Working Paper Series No. 01 Año 3 Enero 2005). Retrieved from <http://dspace.uta.lca.cl/handle/1950/1152>

takođe fokusira na aspekte ljudi tokom ovih faza. Istraživanja o spajanjima i akvizicijama sugerisu da organizaciona pitanja i pitanja ljudi postaju suštinska jer snažno utiču na uspeh spajanja i akvizicija. Šmit (2002) je naveo da većina procesa spajanja i akvizicija nije uspela da obuhvati suštinska pitanja organizacionih i ljudskih faktora koji utiču na odnose između dve konsolidovane organizacije, zbog neadekvatnih procesa za skeniranje potencijalne ciljne organizacije tokom faze pre spajanja i akvizicije.¹⁸³

2. Faza dužne pažnje. Generalno, dužna pažnja je proces planiranja i potvrđivanja sporazuma između dve organizacije koji treba da se kombinuju.¹⁸⁴ Giffin (2002) je sugerisao da se proces dužne pažnje sastoji od više svrha, uključujući:

- Planiranje i verifikacija za rešavanje problema u sporazumima o spajanju i akviziciji i za ispunjavanje očekivanja dve organizacije da se kombinuju.
- Analiziranje organizacionih i ljudskih pitanja između dve organizacije koje treba kombinovati, uključujući zadržavanje zaposlenja i kulturnu kompatibilnost.
- Planiranje promene u procesu upravljanja za fazu integracije.

3. Faza integracije. Faza integracije se može posmatrati kao sistematski proces planirane promene i razvoja ka daljim promenama tokom procesa spajanja i akvizicije. Na osnovu analize Tovers Perrin i istraživanja koje je sprovedlo Društvo za upravljanje ljudskim resursima, Cianni (2002) je tvrdio da je faza integracije fokusirana na promenu i integraciju u sistem, strukturu i upravljačke prakse organizacije.¹⁸⁵ Pored toga, faza integracije uključuje redizajn procesa rada kako bi se zaposlenima dodelile nove uloge i ovlašćenja.

4. Faza nakon spajanja i akvizicije. Faza nakon spajanja i akvizicije uključuje tekuće procese razvoja osoblja nove organizacije, zadržavanja ključnih zaposlenih, praćenja učinka zaposlenih, implementacije plana nadoknade i razvoja kompetencija zaposlenih. Daniel i Metcalf (2001) navode da faza nakon spajanja i akvizicije naglašava razvoj programa to će pomoći da se

¹⁸³ Lafaix, F. (2002). The pre-deal stage. In Schmidt, J.A. (Ed.), *Making mergers work: The strategic importance of people* (pp.49-76). Alexandria, VA: A Tower Perrin/ SHRM Foundation.

¹⁸⁴ Schmidt, A.J. (2002). *Making mergers work: The strategic importance of people*. Alexandria, VA: A Towers Perrin/ SHRM Foundation.

¹⁸⁵ Giffin, A.F. (2002). The due diligence stage. In J. A. Schmidt, J.A. (Eds.), *Making mergers work: The strategic importance of people* (pp.49-76). Alexandria, VA: Towers Perrin/ SHRM Foundation.

stimuliše razumevanje zaposlenih prema misijama, kulturnim vrednostima i osnovnoj poslovnoj strategiji nove kompanije.¹⁸⁶

Veliki broj naučnih radova o pitanjima vezanim za spajanja i akvizicije fokusiran je na organizaciona i upravljačka pitanja kao što su rezultati učinka, fluktuacija najvišeg menadžmenta, komunikacija, itd. Dok je sve veći broj istraživača ispitivao uticaj spajanja i preuzimanja na zaposlene, većina analize su direktno povezane sa pitanjima organizacione komunikacije i stoga se bave zadovoljstvom poslom i učinkom. Buono i Bovditch (1989), na primer, sproveli su pregled literature o dva spajanja i tri akvizicije firmi koje predstavljaju bankarstvo, kompjuterske usluge, prehrambenu industriju, maloprodaju i građevinsku/inženjersku industriju tokom perioda 1978-1987. Metode istraživanja uključivale su longitudinalne i poprečne terenske studije, intervjuje, ankete i arhivska istraživanja, prikupljajući rezultate tri primarna i dva sekundarna pokušaja prikupljanja podataka.¹⁸⁷ U svom pregledu ovih studija, autori su tvrdili da negativne reakcije zaposlenih na spajanje ili akviziciju mogu dovesti do nižeg nivoa sigurnosti posla i zadovoljstva poslom i manje povoljnih stavova prema menadžmentu. Postoji sve veći broj istraživačkih dokaza koji sugerisu da su ljudi izloženi srodnim ili kulturnim aspektima promena koji najčešće dovode do neuspešnih spajanja. Rešavanje ovih faktora, zajedno sa logističkim aspektima spajanja, može pomoći da se obezbediti da poslovna vrednost i pozitivni ishodi koji se očekuju od spajanja budu realizovani u praksi.

Fulmer i Gilkei (1988) istraživali su ljudske implikacije upravljanja spajanjem tako što su intervjuisali više od 200 rukovodilaca koji su bili uključeni u neki oblik spojene organizacije u uglavnom javnom trgovovanju firmama u SAD u hemijskoj, vazduhoplovnoj, inženjerskoj, automobilskoj i elektronskoj industriji. Neki rukovodioci u studiji prisustvovali su seminarima za obrazovanje rukovodilaca na visokom nivou, na kojima su bili pozvani da razgovaraju o svojim osećanjima o razvoju menadžmenta, korporativnom liderstvu, uticaju spajanja i sopstvenoj budućnosti. Drugi rukovodioci su intervjuisani o specifičnoj ulozi koju su igrali tokom spajanja

¹⁸⁶ Daniel, T.A., & Metcalf, G.S. (2001). *The management of people in mergers and acquisitions*. Westport, CT: Quorum.

¹⁸⁷ Buono, A. F., Bowditch, J. L. and Lewis III, J. W. (1985). When Cultures Collide: the Anatomy of a Merger. *Human Relations*, 38 (5), 477-500.

ili akvizicije. Njihovi komentari pružili su dragocen uvid u izazove integracije menadžera u novo okruženje i predložili potencijalno vredne tehnike za upravljanje ovim teškim procesom. Jedan od najzanimljivijih nalaza studije proizašao je iz diskusije tokom intervjeta o jeziku koji su rukovodioci koristili da opisuju aktivnost spajanja. Autori su upoređivali „problematičnu decu“ iz prvog braka koja se suočavaju u mešanoj porodici sa traumama suočavanja u spojenom korporativnom okruženju i ocrtali reakcije lidera u korporativnom spajanju. Koristeći analizu sadržaja i tematsku analizu, autori su identifikovali reakcije koje su dosledno uključivale pet tema: (1) anksioznost i neizvesnost, (2) bespomoćnost i odbacivanje, (3) podeljena lojalnost, (4) povlačenje i izbegavanje i, (5) sukobi oko novih vrednosti.¹⁸⁸

Švajger, Ivancević i Pauer (1987) su ispitivali implikacije gubitka privrženosti koje doživljavaju zaposleni u stečenim firmama nakon sticanja. Autori su sprovedli studiju držeći strukturirane intervjuje, u trajanju od jednog do dva sata. Ovi intervjeti su bili strukturisani oko otvorenih pitanja u vezi sa problemima i pitanjima koja su nastala akvizicijom, kako su zaposleni reagovali na probleme, koji su se programi smatrali efikasnim u pomaganju da se izbore sa akvizicijom i koji menadžersko ponašanje se smatralo neefikasnim u rešavanju zabrinutosti zaposlenih tokom različitih faza akvizicije. Autori su intervjuisali sto šezdeset i šest zaposlenih iz nabavljenih kompanija za proizvodne usluge sa liste Fortune 1000 u četiri industrije — energetika, inženjering i građevinarstvo, finansijske usluge i osiguranje, iako nije naveden ukupan broj proučavanih firmi. U svim akvizicijama, kupljena firma je trebalo da bude spojena sa poslovanjem kompanije koja preuzima. Intervjuisanim učesnicima obuhvaćeno je 35 rukovodilaca i zaposlenih koji su nevoljno otpušteni, 71 koji su dobrovoljno dali otkaz, 42 koji su ostali na približno istom ili boljem poslu i 18 koji su raspoređeni na manje prestižnu i slabije plaćenu poziciju.

Intervjeti su vođeni u različitim okruženjima: domovima, kancelarijama, salonima na aerodromima i konferencijskim salama kako bi se prilagodili zauzeti lični rasporedi i zahtevi za anonimnost. Intervjeti su bili strukturisani oko otvorenih pitanja u vezi sa problemima u

¹⁸⁸ Fulmer, R. M., & Gilkey, R. (1988). Blending corporate families: Management and organization development in a post-merger environment. *Academy of Management Executive*, 2 (4), 275-283.

akviziciji, reakcijama na probleme i koliko su efektivna i neefikasna ponašanja menadžera u rukovanju ponašanjima zaposlenih tokom različitih faza akvizicije. Koristeći tematsku analizu, pojavilo se pet oblasti zabrinutosti zaposlenih pre i posle sticanja: gubitak identiteta, nedostatak informacija i anksioznosti, gubitak talenta, opsednutost samoopstankom i porodične posledice. Analizom je utvrđeno da je 58% intervjuisanih menadžera u preuzetoj firmi otišlo u roku od pet godina ili manje, a zaposleni u preuzetoj firmi se osećaju inferiorno u odnosu na sticaoca zbog osećaja gubitka autonomije. Nekoliko intervjuisanih top menadžera je navelo da je komunikacija bila teška jer nisu bili sasvim sigurni kako će izgledati budućnost, jer nisu bili uključeni u planove kompanije koja preuzima (str. 128). Iz nalaza, autori su potvrdili da je jasna komunikacija o planovi i nagrade su neophodni da bi akvizicija uspela. Menadžeri i zaposleni identifikovali su nekoliko programa za celu organizaciju, kao što su planovi korporativne komunikacije i outplacement, za koje su mislili da su efikasni u rešavanju M&A.¹⁸⁹

Još jednu uočljivu analizu koja je uključivala terensku studiju kako bi se utvrdio direktni uticaj na stavove, namere ponašanja i učinak zaposlenih tokom vremena sproveli su Davi et al. (1988). Autori su sproveli studiju u velikoj firmi koja se bavi istraživanjem i razvojem i proizvodnjom. Učesnici – zaposleni nasumično izabrani iz fabričke populacije – u dva navrata su popunili anketne upitnike o vremenu kompanije. Prva anketa je distribuirana manje od mesec dana nakon završetka prodaje firme, a druga tri meseca kasnije. Dvesta šesnaest zaposlenih je ispunilo prvu anketu: njih 135 je odgovorilo na drugi upitnik, što predstavlja stopu odgovora od 62 odsto. Upitnik je procenjivao percepciju zaposlenih o adekvatnosti i tačnosti komunikacije menadžmenta o akviziciji firme i tražio od zaposlenih da navedu izvore (tj. supervizor, radnici, prijatelji, porodica i viši menadžment) od kojih su dobili informacije o akviziciji, mere očekivanja zaposlenih, sigurnost posla, percepcija lične kontrole, organizaciona posvećenost, zadovoljstvo poslom, namera da se ode, namera da bude odsutan i učinak na poslu. Istraživači su koristili analizu korelacije da ukažu na stepen korelacije između percepcije zaposlenih o komunikaciji menadžmenta i stavova, namera i indikatora učinka zaposlenih. Rezultati su otkrili da su se stavovi i namere zaposlenih da odu i odsustvuju pogoršali u tri meseca između oba

¹⁸⁹ Schweiger, D., Ivancevich, J. & Power, F. (1987). Executive actions for managing human resources before and after acquisition. *Academy of Management Executive*, 1(2), 127-138. doi: 10.5465/AME.1987.4275830

istraživanja, što znači da su zaposleni bili manje zadovoljni. Tokom ovog perioda, osećanje nesigurnosti posla je značajno poraslo, dok je organizaciona posvećenost značajno opala.¹⁹⁰

U studiji koja se odnosi na odlaske izvršnih radnika nakon spajanja i preuzimanja, Hambrick i Cannella (1993) proučavali su efekte spajanja i preuzimanja na izvršne zaposlene u kompanijama kojima se javno trguje u SAD. Autori su uzorkovali akvizicije u kojima su i kompanije koje preuzimaju i preuzete kompanije bile javno držane kako bi se omogućio pristup merama učinka pre akvizicije. Uzorak studije predstavlja 200 najvećih transakcija prijavljenih u spajanjima i akvizicijama tokom perioda 1980-1984 u Sjedinjenim Državama. Od 200 transakcija, skup podataka je ograničen na 109 zbog dostupnosti podataka. Uklanjanje zapažanja u kojima se ni jedna firma nije javno trgovala ili u kojoj transakcija nije dovela do jednog novog vlasnika smanjilo je konačni skup podataka na 97 akvizicija, uključujući ukupno 430 stečenih rukovodilaca.¹⁹¹

Da bi ustanovili efekte performansi svake kompanije na stečeni odlazak izvršnog direktora, autori su koristili kontinuirani metod istorije događaja u vremenu za ispitivanje svojih hipoteza. Ovaj metod je modelovao nezapaženu stopu odlaska među stečenim rukovodiocima, a za analizu podataka je korišćen statistički paket RATE. Jedinica analize bila je stečena izvršna vlast, a događaj od interesa bio je odlazak izvršne vlasti. Sprovedena je deskriptivna statistika i korelacije između svih varijabli koje su analizirane, uključujući lažne varijable koje pokazuju da li stečeni izvršni direktor otišao u roku od dve ili četiri godine nakon sticanja. Rezultati korelacije, zasnovani na dvogodišnjem odstupanju, sugerisu da na fluktuaciju izvršnih direktora utiču veličina dve firme, društvena klima akvizicije, učinak preuzete firme i stepen u kome je autonomija preuzete kompanije uklonjena.

Autori su potvrdili očekivanje da što je manje preduzeće koje je stečeno u odnosu na sticaoca, veća je verovatnoća da će izvršni direktor manje firme otici. Rezultati su takođe potvrdili negativnu vezu između stečenog prinosa na običan kapital (ROE) pre akvizicije i

¹⁹⁰ Davy, J. A., Kinicki, A., Kilroy, J., & Scheck, C. (1988). After the merger: Dealing with people's uncertainty. *Training and Development Journal*, 42, 57-61.

¹⁹¹ Hambrick, D. C., & Cannella, J. A. (1993). Relative standing: A framework for understanding departures of acquired executives. *Academy of Management Journal*, 36(4), 733-762. doi:10.2307/256757

stečenih odlazaka izvršnih direktora tokom prve dve godine nakon akvizicije. Štaviše, utvrđeno je da je učinak preakvizicije kompanija akvizicija pozitivno povezan sa odlaskom stečenog izvršnog direktora u prve tri godine. Test odnosa verovatnoće je pokazao da je kombinovani model (stečeni ROE i sticanje ROE) značajno jači ($p < .025$) od jednog modela koji je uključivao samo ROE stečene firme. Učinak kompanije koja preuzima bila je predviđanje odlaska stečenog izvršnog direktora, što sugerise da se percepcije i ponašanja superiornosti i inferiornosti kalibrišu na osnovu performansi obe kompanije. Iz ove analize finansijskog učinka, rezultati su podržali teoriju autora da što je lošiji učinak pre akvizicije preuzete firme, to je veća stopa odlaska izvršnih rukovodilaca. Tamo gde je jaz između učinka i odlaska rukovodioca veliki, stečeni rukovodioci će verovatno otici, zbog niza intervenišućih faktora, uključujući samopouzdanje u svoje sposobnosti i izglede u kombinovanoj firmi, omalovažavanje i degradaciju statusa i otpuštanje.

4.9. Uloga ljudi u M&A

Interesovanje za fenomen spajanja nije novo za nauke o ponašanju. Bilo je nekoliko istraživačkih studija sprovedenih od 1970-ih koje su sugerisale slabe ili negativne korelacije između aktivnosti spajanja i povećane profitabilnosti, zajedno sa gorkim izveštajima novonastalih rukovodilaca ili žrtvama spajanja. Levinson (1970), na primer, uporedio je spajanje sa brakom i pokrenuo važno pitanje kompatibilnosti partnera. Autor je ispitivao motivacije, pretpostavke i odnose koji su nastali iz straha ili iz zastarelosti. Autor je naveo da su neprepoznati psihološki problemi, praćeni strahom i zastarelošću, pravi krivci koji su doveli do negativnih stavova nadmoći i kontrolnog ponašanja zaposlenih i menadžmenta kompanije sticaoca. Autor je predložio četiri predloga (tj. introspektivna procena, projektovane pretpostavke, organizacioni puls i harmonična atmosfera) koji bi mogli biti od pomoći u minimiziranju negativnog psihološkog uticaja spajanja. M&A se smatra jednom od najvećih organizacionih promena, u smislu stepena ličnog prilagođavanja i stresa. Nažalost, interesovanje

za ljudske aspekte spajanja nije se pretočilo u široka empirijska istraživanja.¹⁹² Cartwright i Cooper (1995) su pretpostavili da je to možda zbog metodoloških poteškoća uključenih u istraživanje spajanja ljudi. Oni su identifikovali probleme povezane sa pregovorima za dobijanje pristupa tokom spajanja i ograničili pre-post-fuzije na uporedne mere, što bi moglo dovesti do razvoja teoretskih paradigm spajanja.¹⁹³ Drugi problem u lociranju istraživanja o M&A mogao bi biti taj što su se industrijski i organizacioni psiholozi i praktičari osećali ugodnije da fokusiraju svoju pažnju na individualni ili mikro nivo analize, a ne na direktnе uticaje M&A na nivou organizacije. Kao rezultat toga, ranija istraživanja i spekulacije zaključile su da se neuspeh spajanja u velikoj meri može pripisati faktorima kao što su borba za moć na vrhu, relativna veličina preduzeća koja su stečena i preuzimaju, i kontekst i iscrpljenost posle menadžmenta.

Autori su zaključili da je nasleđe ranije literature zasnovano na zastarem modelu i da nudi malo više od generalizovanih poziva na osetljivije upravljanje pitanjima ljudskih resursa kada se sprovode M&A. Dok su naučnici sprovodili istraživanja o konstruktima i o ulozi komunikacije u spajanju/akviziciji, njihova istraživanja su proučavala svaki konstrukt nezavisno. U studiji iz 2005, Creasi (2005) je pokušao da istraži uzročne veze između sva ova tri konstrukta u jednoj studiji. Autor je intervjuisao devetnaest rukovodilaca/profesionalaca iz različitih industrija (štamparije, bankarstva, osiguranja, ugostiteljstva, ugovaranja odbrane, komunikacija, proizvodnje, zdravstva i telekomunikacija) koji su podelili i pozitivna i negativna iskustva spajanja i preuzimanja. Kada su razgovarali o pozitivnim iskustvima M&A, zaposleni su pokazali zadovoljstvo i energiju. Zaposleni su takođe pokazivali osećaj ponosa koji je prenet prepričavanjem iskustva M&A i kako je prelazni period uspešno završen). Većina ovih učesnika usvojila je organizacioni identitet kada su pričali o pozitivnim događajima spajanja. S druge strane, ispitanici koji su prijavili negativno iskustvo spajanja i preuzimanja prenijeli su stav ili držanje razočaranja, stresa i neizvjesnosti. Ispitanici su pokazali anksioznost, stres i nedostatak kontrole; ova ponašanja su bila zastupljenija u uočenim negativnim M&A iskustvima nego u percipiranim pozitivnim M&A iskustvima. Svi intervjuji su transkribovani i kodirani u

¹⁹² Levinson, H. (1970). A psychologist diagnoses merger failure. *Harvard Business Review*, 48 (2), 139-147.

¹⁹³ Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1996). *Managing mergers, acquisitions, and strategic alliances integrating people and cultures* (2nd ed.). Boston, MA: Butterworth- Heinemann.

percipirana pozitivna i negativna, konkurentska i saradnička iskustva M/A. Nakon generalizovanog kodiranja najvišeg nivoa, iskustva su kodirana u skladu sa okvirom menadžmenta, identitetom zaposlenih tokom faze procesa integracije, vrste kolaborativnog i nesaradničkog ponašanja, stavovi ispitanika dok dele svoja iskustva, faze integracije i dokazi o vrhunskom nivou stresa, anksioznosti i nedostatka kontrole. Na sekundarnom nivou kodiranja, autori su kodirali kanale komunikacije i preferencije svakog ispitanika. Kada su ovi sekundarni nivoi kodiranja završeni, razvijene su teme, obrasci i presedani. Nalazi sugerisu da svi zaposleni – bilo da na kraju prežive ili pokleknu pred destabilizujućim efektima spajanja ili akvizicije – dele predvidljiv identitet i izazovna iskustva prilikom pregovora o procesu integracije.¹⁹⁴

Naučnici koji su ispitivali ljudske aspekte spajanja i pripajanja bili su u početku uopšte zainteresovani za razumevanje varijabli koje predviđaju organizacionu identifikaciju, a ne za proces kojim se identifikacija odvija ili uticaj koji bi identifikacija mogla imati na ponašanje organizacije. Liberman (2011), na primer, istraživao je koncept organizacione identifikacije kroz pregled literature ispitujući definiciju, ispitujući kako su naučnici identifikovali ovaj koncept i kako su se definicija i priroda identifikacije razvile tokom poslednje četiri decenije, od 1960-ih do 2000-ih. Pored toga, autor je ispitao pitanja identifikacije i način na koji su se pitanja identifikacije, metodološki, promenila u proučavanju načina na koji otkrivamo identifikaciju zaposlenih sa jednim ili više organizacionih ciljeva (npr. profesija, organizacija, odeljenje i tim). Na kraju, autor je izvršio detaljnu analizu nekoliko praznina u oblasti organizacione identifikacije kako je predstavljeno u okviru pregledane literature. Neki od tih identifikovanih nedostataka su: a) potreba za longitudinalnim proučavanjem identifikacije i kako ovaj proces identifikacije utiče i na pojedinca i na organizaciju, b) odnos između organizacione identifikacije i organizacione tranzicije i promene, c) uticaja organizacione identifikacije na zaposlene sa skraćenim radnim vremenom, uslovljenog tipa radne snage baze zaposlenih, i d) strategije koje menadžment može da koristi da bi se uključio i maksimizirao verovatnoću organizacione identifikacije zaposlenih. Autor je zaključio da je ova tema rasla eksponencijalno, i empirijski i

¹⁹⁴ Creasy, T. (2005). Communication and identity –How they affect an employee's attitude and behaviors within a merger or acquisition environment. Case Western Reserve University, Retrieved from <http://digitalcase.case.edu:9000/fedora/get/ksl:waeadm067/waeadm0067.pdf>

teorijski. Ono što je počelo kao ispitivanje prethodnika koji su vodili u organizacionu identifikaciju u ime zaposlenog, pretvorilo se u višekonceptualno, višeteorijsko, multi-metodološko područje proučavanja organizacione komunikacije. Putanja od kasnih 1960-ih dovela je do impresivnog korpusa znanja o prethodnicima, efektima i procesima povezanim sa organizacionom identifikacijom.¹⁹⁵

U pokušaju da analizira koncept identifikacije zaposlenih i pozicionira koncept unutar okvira teorije učenja, istaknuti psiholog iz Američkog psihološkog udruženja i Društva za istraživanje dečijeg razvoja, Kagan (1958), identifikovao je identifikaciju kao stečenu, kognitivnu odgovor na faktore životne sredine na ljudski razvoj. Autor je istakao potrebu za proučavanjem identifikacije i procesno orijentisanih i orijentisanih na ishod. U svom konceptualnom radu o identifikaciji u okviru teorije učenja, autor je sugerisao da je ova promena fokusa na proučavanju identifikacije nastala usled spoznaje da se identifikacija može posmatrati kao komunikativna po prirodi. Kroz ljudsku komunikaciju i društvenu interakciju, ljudi u isto vreme mogu stvoriti/konstruisati identitet i nakon toga početi da se identifikuju sa organizacijom.¹⁹⁶ Štaviše, procesi integracije nakon akvizicije često se opisuju kao odlučujući faktor u uspehu M&A.

4.10. Problemi na mikro nivou i uspeh spajanja

Kao što je navedeno u studiji koju su sproveli Davi et al. (1988), autori su tvrdili da su „problemi zaposlenih” odgovorni za jednu trećinu do polovinu svih neuspeha spajanja. Stoga, treba pažljivo proučiti osnovne uzroke odgovora zaposlenih na spajanja i preuzimanja, jer razumevanje ovih uzroka može imati potencijal za poboljšanje planiranja i ishoda spajanja. Pošto se čini da negativne reakcije zaposlenih delimično objašnjavaju neuspešne M&A, naknadno

¹⁹⁵ Liberman, C. J. (2011). Why organizational identification ‘matters’ as a communication variable: A state-of-the-art review of past, present, and future trends. *Proceedings of the New York State Communication Association*: Vol. 2010, Article 8

¹⁹⁶ Kagan, J. (1958). The concept of identification. *Psychological Review*, 65, 296-305.

pitanje bi moglo biti: Zašto spajanja i akvizicije mogu izazvati negativne reakcije zaposlenih?¹⁹⁷ U anketi koju su sproveli Moran i Panasian, (2005), autori su identifikovali dva izvora odgovora zaposlenih: prvo, spajanja su izvor dubokih promena za organizaciju, a promena, u bilo kom obliku, verovatno će biti izvor stresa za zaposlene jer pred njih postavlja posebne zahteve. Kako su autori izvestili, prekomerni stres povećava nezadovoljstvo poslom što uzrokuje disfunkcionalne ishode kao što su povećana stopa fluktuacije, izostanak sa posla i smanjen radni učinak. Drugo, glavni izvor stresa za zaposlene u procesu spajanja i preuzimanja je neizvesnost oko organizacionih i kadrovskih promena nakon spajanja i akvizicija. Autori su tvrdili da su ove neizvesnosti, a ne promene, stresnije za zaposlene.¹⁹⁸

Buono i Bovditch (1989), preveli su osam godina terenskih studija, intervjeta, organizacionih istraživanja i arhivskih istraživanja o spajanju i akviziciji i pripremi praktičnih uputstava za članove organizacije koji prolaze kroz spajanje, sa naglaskom na razmatranje ljudskih resursa. Autori su sugerisali da je jedno pitanje na mikro nivou u vezi sa M&A aktivnostima bilo to da efikasna komunikacija o mogućnostima karijere u okviru spajanja ili akvizicije može značajno da ojača poverenje zaposlenih i posvećenost novoj konsolidaciji.¹⁹⁹ Schveiger i Denisi (1991) sproveli su longitudinalni eksperiment na terenu u Fortune 500 kompanijama na Srednjem zapadu i Jugozapadu, SAD, kako bi ispitali efekte tokom šest meseci spajanja i akvizicija i komunikacijskog programa (realističan pregled spajanja) tokom spajanja i akvizicija. Podaci su prikupljeni u dva pogona, eksperimentalnom postrojenju u kojem je uveden pregled i kontrolnom postrojenju u kojem se spajanjem upravljalo na tradicionalniji način. Istraživanje je sprovedeno u dva pogona koji se bave lakom proizvodnjom i pripadaju jednoj od dve kompanije koje se spajaju sa liste Fortune 500. Eksperimentalni pogon je imao 126 zaposlenih, a kontrolni 146. Ispitanici prve tri administracije ankete imali su 82 u

¹⁹⁷ Davy, J. A., Kinicki, A., Kilroy, J., & Scheck, C. (1988). After the merger: Dealing with people's uncertainty. *Training and Development Journal*, 42, 57-61.

¹⁹⁸ Moran, V. P., & Panasian, C. (2005). *The human side of mergers and acquisitions: A look at the evidence*. (Universidad de Talca (Chile):Facultad de Ciencias Empresariales Working Paper Series No. 01 Año 3 Enero 2005). Retrieved from <http://dspace.utaica.cl/handle/1950/1152>

¹⁹⁹ Buono, A., & Bowditch J. (1989). *The human side of mergers and acquisitions*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

eksperimentalnom pogonu i 86 u kontrolnom pogonu. Anketa je sprovedena u različito vreme pre i posle spajanja i pružila je podatke o zadovoljstvu zaposlenih, uočenoj nesigurnosti, namerama da ostanu u organizaciji, učinku po sopstvenom izveštaju, globalnom stresu i percepciji poštenja, brige i poverenja kompanije. Da bi procenili da li je realističan pregled spajanja bio efikasan, autori su koristili t-testove za poređenje.²⁰⁰

4.11. Problemi na makro nivou i uspeh spajanja

Kulturna kompatibilnost između firmi koje se spajaju dugo je predložena kao važna odrednica za ostvarivanje sinergije. Analogija između spajanja i brakova, kako je predložio Levinson (1970), naglašava pitanje da je kultura jednako fundamentalna za organizacije kao što je ličnost za pojedince.²⁰¹ Moran i Panasian (2005) su postavili da hipoteza o kompatibilnosti, uprkos intuitivnoj privlačnosti, do nedavno nije prevedena u široko rasprostranjena empirijska istraživanja.²⁰² Cartwright i Cooper (1996) su tvrdili da kulturna kompatibilnost ima važne implikacije za integraciju nakon spajanja, pri čemu slične kulture čine integraciju manje bolnom jer ljudi dele iste vrednosti. Većina dokaza o uticaju kulturne kompatibilnosti na M&A 1980-ih zasnovana je na studijama slučaja i anegdotskim prikazima kulturnih sukoba ili srećnih brakova. Većina razumevanja organizacionog ponašanja tokom spajanja i preuzimanja bila je zasnovana na ekstrapolacijama iz analize zaposlenih ili na mikro nivou, a ne na direktnoj analizi kolektivnih uticaja na nivou organizacije.²⁰³ Nahavandi i Malekzadeh (1988) su formalizovali ulogu socio-kulturnih faktora u procesima spajanja i pripajanja. Autori su pregledali literaturu od 1936-1987 o organizacionoj kulturi, spajanju u istraživanju strateškog menadžmenta, dekulturnaciji u

²⁰⁰ Schweiger, D. M., & DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135. doi: 10.2307/256304

²⁰¹ Levinson, H. (1970). A psychologist diagnoses merger failure. *Harvard Business Review*, 48 (2), 139-147.

²⁰² Moran, V. P., & Panasian, C. (2005). *The human side of mergers and acquisitions: A look at the evidence*. (Universidad de Talca (Chile):Facultad de Ciencias Empresariales Working Paper Series No. 01 Año 3 Enero 2005). Retrieved from <http://dspace.uta.lca.cl/handle/1950/1152>

²⁰³ Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1995). Organizational marriage: "Hard" versus "soft" issues? *Personnel Review*, 24(3), 32-32. doi: 10.1108/00483489510089632

antropologiji i unakrsnoj kulturnoj psihologiji i modusima akulturacije i predložili stečeni model akulturacije preduzeća, zasnovan na Berrijevom (1983) modelu akulturacije. Njihov model je adaptacija teorija iz međukulturalne psihologije da bi se objasnio proces kulturne adaptacije i akulturacije tokom spajanja. Autori su identifikovali četiri načina kroz koja se akulturacija odvija: integracija, asimilacija, separacija i dekulturacija. U ovom propozicionom radu predstavljeni model je skrenuo pažnju na koncept kulturne adaptacije kako tokom tako i nakon spajanja. Model je sugerisao da način akulturacije zavisi od karakteristika preduzeća koja se spajaju. Model je takođe predstavio ljude, kulture i organizacione prakse kao odrednicu uspešnog spajanja.²⁰⁴ Elsass i Veiga (1994) su pratili Nahavandijev i Malekzadehov antropološki okvir, ali su u propozicionom radu predložili da je akulturacija funkcija interakcije međugrupne dinamike koja podstiče grupe da održavaju odvojene i jednakojedinstvene kulturne identitete. Autori su predstavili analizu procesa akulturacije i sugerisali da je postignuti modus akulturacije u funkciji kako psiholoških procesa koji stvaraju potencijal za osećanje kulturne diferencijacije, tako i organizacionih ili strukturnih faktora koji utiču na količinu potrebne interakcije i kvalitet organizacione aktivnosti. integracija između dve grupe. Oni su tvrdili da se proces akulturacije može potpunije razumeti korišćenjem Levinovog (1951) pristupa silnog polja, gde bi se glavne sile kulturne diferencijacije i organizacione integracije videle kao da su u direktnoj suprotnosti jedna sa drugom. Autori sugerisu da efikasno mešanje organizacionih kultura zahteva od organizacija da se obrate tim suprotstavljenim silama.

Iz konceptualnog modela koji je predložio Ellass i Veiga (1994), četiri početna ishoda akulturacije su: dekulturacija, odvajanje, asimilacija i akulturativna napetost. Autori su tvrdili da će povećanje učinka ojačati početni ishod, a smanjenje učinka će integrisati kulturne sile, modifikovati kulturne snage ili oboje. Kao takvi, oni su predložili da učinak ima efekat povratne

²⁰⁴ Nahavandi, A., & Malekzadeh, A.R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review*, 13(1), 79-91. doi:10.5465/AMR.1988.4306790 Nobel, C. (2012). What Wall Street doesn't understand about international trade.

sprege koji pomaže spojenom entitetu da dostigne konačni modus akulturacije ili stacionarno stanje.²⁰⁵

Iako ova dva modela mogu izgledati slično, postoje značajne razlike između njih. Prvo, model Nahavandija i Malekzadeha je statičan i strateški, dok je model Elsasa i Veige dinamičan i pokretljiv. Drugo, u prvom modelu, modus akulturacije je eksterni u odnosu na firmu što implicira da firma koja preuzima u M&A mora da proveri da li je prisutna kulturološka usklađenost pre nego što se uključi u M&A, i da rano odluči da li treba da dođe do sukoba koji proizilaze iz nesklada između preferiranih načina akulturacije. U modelu Elsass i Veiga, međutim, kompanijama je data određena kontrola nad akulturativnim procesom tokom integracije. Ovo sugerisce da, potencijalno, firma koja preuzima može pomoći u smanjenju akulturativnog stresa tokom implementacije M&A ili procesa/naporja tranzicije. Štaviše, model Elsass i Veiga polaže na to da grupe mogu da promene strukturu međugrupnih odnosa ili da smanje uočene razlike između dve kulture tokom vremena.

Kao što su raspravljali Cartwright i Cooper (1995) „iako su objavljeni članci hipotetičke, preskriptivne i anegdotske prirode još uvek brojčano daleko prevazilaze stvarne istraživačke studije, postoji početak literature zasnovane na istraživanju koja teži da se oslanja na čvrste podatke koji se mogu kvantificirati“.²⁰⁶

4.12. Ljudski kapital i performanse spajanja

Ljudski faktor je važno priznati za sprečavanje neuspeha nakon spajanja. U slučaju spajanja, menadžment mora biti spremna na reakcije otpora zaposlenih koje bi se mogle manifestovati kao: smanjena produktivnost, motivacija i učinak, pridržavanje (starih) rutina, kompulzivne radnje koje se ponavljaju, kao što su sabotaže, izostanci, dobrovoljne fluktuacije, zdravstveni problemi i sl. borbe za moć. Fluktuacija zaposlenih narušava ljudski kapital u

²⁰⁵ Elsass, O., & Veiga, J. (1994). Acculturation in acquired organizations: A force field perspective. *Human Relations*, 47(4), 431-453. doi: 10.1177/001872679404700404

²⁰⁶ Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1995). Organizational marriage: "Hard" versus "soft" issues? *Personnel Review*, 24(3), 32-32. doi: 10.1108/00483489510089632

firmama, smanjuje učinak kompanije koja preuzima i šteti dugoročnoj vrednosti imovine stečene firme.

Ljudski kapital će uvek biti jedan od najvažnijih resursa na koje se kompanije oslanjaju da bi stekle konkurenčku prednost na tržištu. Stoga, menadžment mora biti spreman da osmisli razumne bihevioralne pristupe spajanjima i preuzimanjima ako želi da postigne ovu konkurenčku prednost i pomogne firmama koje se spajaju da ostvare bolju kontrolu i bolje rezultate u odnosu na produktivnost, izostanak, promet, korporativno građanstvo i zadovoljstvo.

Mnoge studije koje su pregledane za ovu disertaciju ignorisale su aspekt ljudskog kapitala, već su razmatrale finansijski učinak ili povraćaj ulaganja (ROI) sticaoca kao meru uspeha M&A. Na primer, Zolo i Sing (2004) su koristili pogled na korporativne akvizicije zasnovan na znanju i testirali posledice posle akvizicije na performanse odluka o integraciji i mehanizama za izgradnju sposobnosti. Ova posebna studija je primer fokusiranja na performanse odluke o integraciji i mehanizmima za izgradnju sposobnosti. Autori su tvrdili da je viši nivo integracije/asimilacije povezan sa većom realizacijom sinergije, a samim tim i sa većim performansama M&A. U njihovom modelu, firma koja preuzima odluku o tome koliko će integrisati preuzetu firmu i u kojoj meri će zameniti tim najvišeg menadžmenta ove firme. Model autora sugerira da firma može da nauči da upravlja procesom integracije nakon akvizicije akumulirajući iskustvo akvizicije i eksplicitno ga kodifikujući u priručnicima, sistemima i drugim alatima specifičnim za nabavku. Koristeći uzorak od 228 akvizicija u američkoj bankarskoj industriji 1996. godine, autori su dobili pristup 12 banaka, od kojih su sve bile aktivni preuzimači. Intervjujusano je 45 donosioca odluka u ovim bankama kako bi se bolje razumelo kako se nose sa izazovima integracije i pokušali su da izvuku korisne lekcije iz svog prethodnog iskustva sticanja.²⁰⁷

Puranam, Singh i Zollo (2006) su tvrdili da velike, etablirane firme koje preuzimaju male firme zasnovane na tehnologiji moraju da upravljaju njima kako bi iskorišćavale svoje sposobnosti i tehnologije na koordinisan način i podsticale svoje istraživačke kapacitete očuvanjem svoje autonomije. Autori su sugerisali da bi sticaoci mogli da reše ovu dilemu

²⁰⁷ Zollo, M., & Singh, H. (2004). Deliberate learning in corporate acquisitions: Post- acquisition strategies and integration capability in U.S. bank mergers. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1233-1256. doi:10.1002/smj.426

koordinacije i autonomije priznavanjem da efekat strukturne forme na rezultate inovacije zavisi od razvojne faze inovacijskih putanja stečenih preduzeća. U njihovoј studiji, uzorak se sastojao od 207 akvizicija od strane 49 američkih kupaca. Kupci su bili iz hardverske industrije informacionih tehnologija. Autori su intervjuisali tri velike kompanije u ovom sektoru – Intel, Cisco Sistems i Hevlett-Packard – koje su pružile razumevanje konteksta neophodnog za dizajniranje studije velikog uzorka. Autori su napravili longitudinalni skup podataka o vremenu i broju uvođenja proizvoda od strane kupaca. Njihovi kriterijumi za odabir velikih, afirmisanih sticalaca zahtevali su da budu kontinuirano navedeni u COMPUSTAT-u između 1988. i 1998. godine. Drugi kriterijum je bio da kompanija mora da ima više od 1000 zaposlenih tokom perioda istraživanja. Akvizicija je označila početak perioda posmatranja, a uvođenje novog proizvoda ili odluku kompanije da prekine posmatranje koja je označila kraj perioda posmatranja. Svaka nabavka je praćena od datuma objave do prvog januara 2001. godine, a podaci su prikupljeni kasnije iste godine.²⁰⁸

Važnost stvaranja sinergije ili stvaranja vrednosti je jedan od najpoželjnijih ishoda spajanja i preuzimanja koji se pominju u mnogim studijama. Nadovezujući se na teoriju ponašanja, Barkema i Šijven (2008) proučavali su kada i kako kompanije otključavaju sinergiju iz akvizicija tokom dužeg vremenskog perioda. Autori su tvrdili da je početna integracija bila neizbežno suboptimalna i da je, kao rezultat, rast akvizicije smanjio učinak sticaoca, na kraju ga primoravajući da se angažuje u restrukturiranju organizacije.

Autori su otkrili da doprinos date akvizicije učinku sticaoca zavisi od pozicije akvizicije unutar niza životnog ciklusa firme i da je takvo organizaciono restrukturiranje igralo važnu ulogu tokom akvizicija. Ovi nalazi služe kao smernica za menadžment u ispitivanju perspektive integracije zadataka (koja uključuje organizaciono restrukturiranje, otključavanje sinergije tokom određenog vremenskog perioda) pored razmatranja ljudskog kapitala ili perspektive ljudske integracije tokom perioda integracije.²⁰⁹ Homburg i Bucerius (2006), na primer, tvrdili su da postoje koristi i štete povezane sa brzinom integracije preduzeća. Stoga, u nekim situacijama

²⁰⁸ Puranam P., Singh H., & Zollo M. (2006). Organizing for innovation: Managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions. *Academy of Management Journal* 49(2), 263–281.

²⁰⁹ Barkema, H. G., & Schijven, M. (2008). Toward unlocking the full potential of acquisitions: The role of organizational restructuring. *Academy of Management Journal*, 51(4), 696-722. doi:10.5465/AMR.2008.33665204

brzina integracije može biti veoma korisna, dok u drugim može biti štetna za uspeh spajanja ili akvizicije. Oni su tvrdili da koristi i štete od brzine integracije zavise od veličine interne i eksterne povezanosti između firmi koje se spajaju pre spajanja ili akvizicije. Povezanost se odnosi na aspekte izvan dve organizacije (spoljna povezanost) kao i na aspekte unutar dve organizacije (unutrašnja povezanost). Na primer, unutrašnja povezanost se odnosi na fenomene kao što su strategija, kultura i učinak pre spajanja. S druge strane, eksterna povezanost se odnosila na ciljna tržišta preduzeća koja se spajaju i na njihovo pozicioniranje na tržištu.²¹⁰

Dok su nedavne studije ispitivale efekte obima integracije i brzine integracije na ishode nakon M&A, različiti aspekti samog procesa integracije i njihova veza sa stvaranjem vrednosti nakon spajanja ostaju ograničen. Postoje dokazi da je komunikacija sa zaposlenima kombinovane firme značajna determinanta ishoda nakon spajanja i preuzimanja. Ovi nalazi impliciraju da upravljanje procesom integracije koji podstiče interakciju sa članovima obe firme i njihovo učešće vodi ka poboljšanju učinka nakon spajanja i preuzimanja.

Teorija organizacione pravde nudi okvir za rešavanje ovog jaza u literaturi, čime se poboljšava razumevanje odnosa između upravljanja procesom integracije M&A i stvaranja vrednosti nakon sklapanja ugovora. Ellis, Reus i Lamont (2009) istraživali su nezavisne i interaktivne efekte procesne pravde i informacione pravde na stvaranje vrednosti nakon dogovora u velikim, povezanim akvizicijama.²¹¹

U pokušaju da shvati izazove koje postavljaju različite vrste spajanja i akvizicija, Bover (2001) je predstavio okvir vrednosti resursa i procesa zasnovan na Bover i Christensenovom modelu kako bi opisao poteškoće u suočavanju sa ometajućim promenit. U ovom okviru, resursi se odnose na materijalnu imovinu (kao što su novac, materijali i ljudi) i nematerijalna sredstva (kao što su informacije, brendovi i odnosi). Procesi su aktivnosti kompanije koje pretvaraju resurse u dobra i usluge. Vrednosti su poseban način na koji zaposleni razmišljaju o tome šta rade i zašto to rade. Vrednosti podupiru odluke zaposlenih i oblikuju prioritete i donošenje

²¹⁰ Homburg, C., & Bucerius, M. (2006). Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness. *Strategic Management Journal*, 27, 347-367. doi: 10.1002/smj.520

²¹¹ Ellis, K., Reus, T., & Lamont, B. (2009). The effects of procedural and informational justice in the integration of related acquisitions. *Strategic Management Journal*, 30, 137-161. doi: 10.1002/smj.728

odluka. U ovom propozicionom radu, Bover je ispitalo probleme koji se javljaju u različitim vrstama akvizicija. Autor je pretpostavio da se akvizicija dešava iz pet razloga: 1) da se izbori sa prekomernim kapacitetom kroz konsolidaciju u zrelim industrijama, 2) da bi se okupili konkurenti u geografski fragmentiranim industrijama, 3) da bi se proširili na nove proizvode ili tržišta, 4) kao zamena za istraživanje i razvoj, i 5) da se iskoriste erodirane granice industrije pronalaskom industrije. Autor je tvrdio da svaki tip spajanja i pripajanja menadžerima postavlja različite izazove, a predložene su i preporuke kao i predlozi za korišćenje različitih strategija za bavljenje svakom vrstom spajanja i pripajanja. Dok proučavanje kulturnih razlika delimično objašnjava neuspeh M&A, koncept kulturne distance uključuje razlike između cilja i sticaoca u nacionalnim i kulturnim vrednostima. Naročito u prekograničnim akvizicijama, kulturna distanca bi mogla da doda značajnu vrednost znanju sticaoca i dodatno objasni kako firme upravljaju izazovima integracije u udaljenim kulturnim domenima. Kao takvo, potrebno je istraživanje da bi se razumelo kako se može upravljati obavezama kulturne distance.²¹²

Zolo i Sing (2004) su tvrdili da je visok nivo integracije/asimilacije povezan sa većom realizacijom sinergije u M&A. Autori su izmerili posledice nakon sticanja na performanse integracijskih odluka i mehanizama za izgradnju sposobnosti i otkrili da kompanije razvijaju kolektivnu kompetenciju ne samo akumulacijom iskustva već i ulaganjem vremena i truda u aktivnosti koje zahtevaju veći kognitivni napor kako bi proizvele efektivnost organizacionog učinka. Firme uče direktno artikulišući i kodifikujući lekcije koje su naučile iz prethodnih iskustava, čak i ako možda nisu svesne pozitivnih prelivanja učenja iz ovih aktivnosti.²¹³ Aspekt učinka M&A je proučavan iz perspektive sticaoca gde je integracija početne akvizicije bila suboptimalna i kao rezultat toga, rast akvizicije je smanjio učinak sticaoca, primoravajući organizaciono restrukturiranje. Uzimajući u obzir perspektivu ciljne organizacije, Homburg i

²¹² Bower, J. L. (2001). Not all M&As are alike--and that matters. *Harvard Business Review*, 79(3), 92-101

²¹³ Zollo, M., & Singh, H. (2004). Deliberate learning in corporate acquisitions: Post- acquisition strategies and integration capability in U.S. bank mergers. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1233-1256. doi:10.1002/smj.426

Bucerius (2006) su proučavali učinak o povezanosti firme i brzini integracije.²¹⁴ Druge varijable koje objašnjavaju učinak M&A su kulturna distanca, kulturna kompatibilnost, kulturološka usklađenost, sličnost stila upravljanja, kulturna promena, kulturna konvergencija ili akulturacija na integraciji finansijskog učinka organizacije.

²¹⁴ Homburg, C., & Bucerius, M. (2006). Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness. *Strategic Management Journal*, 27, 347-367. doi: 10.1002/smj.520

GLAVA PETA: UTICAJ MERDŽERA I AKVIZICIJA NA KONKURENTNOST U BANKARSKOM SEKTORU

5.1. Povezivanje konkurenčije banke, finansijska stabilnost i ekonomski rast

Finansijska tržišta igraju važnu ulogu u ekonomskim aktivnostima. Konkretno, širok spektar istraživanja poslednjih godina analizira karakter finansijskih tržišta u kontekstu ekonomске aktivnosti, obogaćujući rani empirijski rad. Ekonomski teorija daje dva suprotna pogleda na vezu između bankarske konkurenčije i stabilnosti, tj. „hipotezu o krhkosti konkurenčije” i „hipotezu stabilnosti konkurenčije”. Pogled na krhkost konkurenčije objašnjava da kada se intenzitet konkurenčije poveća, banke nisu u mogućnosti da naplaćuju premijske monopoliske rente zbog gubitka tržišne moći (efekat kamatne stope). Ovo smanjuje vrednost čartera banaka, čineći ih ranjivijim u vreme krize. Dalje, to pojačava podsticaj bankama za preuzimanje rizika ulaganjem u rizične portfelje u potrazi za visokim maržama, što smanjuje stabilnost bankarskog sistema. Stav o stabilnosti konkurenčije se takođe objašnjava problemom moralnog hazarda banaka koji se javlja kada banke koje su prevelike da bi propale dobiju državne garancije u vreme finansijskih previranja, na tajnom tržištu, u vidu spasavanja banaka. To povećava podsticaje za preuzimanje rizika za banke.²¹⁵

Stanovište o stabilnosti konkurenčije postulira da se mora uzeti u obzir strana odnosa zajmoprimeca. Banke mogu da naplaćuju visoku kamatu na tajnom tržištu što povećava cenu zaduživanja za preduzetnike što izaziva problem moralnog hazarda. Preduzetnički moralni hazard pruža podsticaje za preuzimanje rizika zajmoprimecima da investiraju u rizične projekte kako bi platili povećane otplate kamata koje povećavaju kašnjenje po kreditima. To stvara efekat pomeranja rizika i čini bankarski sistem nestabilnim. Coccorese (2008) navodi da tržišna moć (koja je povezana sa veličinom banke i asimetrijom informacija) ima pozitivan uticaj na

²¹⁵ Keeley, M. (1990). Deposit insurance, risk, and market power in banking. *The American Economic Review*, 80(5), 1183-1200. Retrieved from www.jstor.org/stable/2006769

finansijsku stabilnost, što zauzvrat pozitivno utiče na ekonomski rast²¹⁶. U bankarskom sektoru, konkurenčija je povezana sa alokacijom kapitala, pristupom finansijama i ekonomskim rastom. Konkurenčija tera kompanije da inoviraju, smanje cene proizvoda/usluga i povećaju kvalitet, što zauzvrat povećava izbor i podstiče rast.²¹⁷ Međutim, u manje konkurentnom okruženju, zajmoprimeci se nerado zadužuju zbog problema sa zadržavanjem, što zauzvrat smanjuje potražnju za finansiranjem kredita. Takođe, u manje konkurentnom okruženju, cene su obično veće, a kvalitet usluga niži, što na kraju dovodi do niže tražnje i utiče na rast. Međutim, u literaturi nedostaju međunarodni dokazi u ovom kontekstu. Većina zaključuje da razvoj finansijskog sistema pozitivno utiče na ekonomski rast. Nasuprot tome, istraživači su mnogo manje pažnje posvetili tome kako otpornost i konkurenčija banaka utiču na ekonomski rast, uprkos činjenici da ove karakteristike mogu uticati na inovativnost, efikasnost i kvalitet usluga koje se nude u privredi.

Prethodne studije o odnosu ekonomskog rasta i bankarske konkurenčije pokazuju oprečne rezultate. Konvencionalne ekonomske teorije, na primer, objašnjavaju da tržišna moć obezbeđuje ravnotežu između visokih kamatnih stopa i niže potražnje za finansiranjem.²¹⁸ Svaki neefikasan monopol uzrokuje finansiranje manjeg broja investicionih projekata, što zauzvrat smanjuje ekonomski rast, kada privredni subjekti imaju savršene informacije. Shodno tome, banke sa tržišnom snagom će smanjiti podsticaje za klijente koji su zainteresovani za ulaganje u sektore kojima su potrebni krediti; ovo, zauzvrat, smanjuje ekonomski rast. S druge strane, povećanje tržišne snage dovodi do većih troškova finansiranja. Stoga, zbog nesavršenih ili asimetričnih informacija, tržišna moć može podstići banke da neguju odnose sa svojim klijentima (kreditiranje odnosa), što povećava dostupnost kredita, smanjuje finansijska ograničenja i doprinosi ekonomskom rastu. Teorija industrijske organizacije, na primer, pokazuje da sami

²¹⁶ Coccorese, P. (2008). Bank competition and regional differences. *Economics Letters*, 101(1), 13-16. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2008.03.019>

²¹⁷ Rakshit, B., & Bardhan, S. (2019). Does bank competition promote economic growth? Empirical evidence from selected South Asian countries. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(2), 201-223. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-07-2018-0079>

²¹⁸ De Guevara, J. F., Maudos, J., & Perez, F. (2005). Market power in European banking sectors. *Journal of Financial Services Research*, 27(2), 109-137. <https://doi.org/10.1007/s10693-005-6665-z>

pokazatelji tržišne ne mogu da mere konkureniju. Proučavanje efektivne konkurenije zahteva nestrukturne modele, ali do danas, većina istraživanja vezanih za rast ne proučava bankarsku konkureniju koristeći bilo koji specifičan nestrukturni model. Prema tome, rezultati tih studija u vezi sa uticajem tržišne strukture na učinak bankarskog sistema, finansiranje preduzeća i rast mogli bi da odražavaju faktore koji nisu bankarska konkurenija. Ekonomski i bankarska literatura tek treba da empirijski ispita kako konkurenija i stabilnost banaka oblikuju ekonomski rast, posebno u periodu krize.

U bankarskoj literaturi, merenje konkurenije je diskutabilno. Boone (2008), na primer, je najnoviji pristup; koji proučavaju bankarsku konkureniju koristeći direktnu meru konkurentskega ponašanja preduzeća koja se zove Boone indikator. Meri učinak preduzeća u smislu profita kao rezultat efikasnosti preduzeća i obuhvata povezanost elastičnosti profita sa marginalnim troškovima (MC). Elastičnost je koeficijent log MC, koji je tipično prvi izvod translog funkcije troškova, a dobija se kada regresiramo log profita na log MC. Boone indikator otkriva koje su banke efikasnije i samim tim profitabilnije. Negativne vrednosti Boone indikatora sugerisu da postoji viši nivo konkurenije među bankama na tržištu. Visoka konkurenija posledično omogućava samo efikasnim bankama da ostvare veći profit, dok neefikasne banke možda neće moći da ostvare takav profit. Na ovaj način, Boone indikator obuhvata preraspodelu tržišnog udela sa neefikasnih na efikasne firme.²¹⁹

U literaturi se veza između bankarske konkurenije i ekonomskog rasta objašnjava u kontekstu odnosa banka-firma. S jedne strane, „hipoteza savršene informacije“ potvrđuje da niža konkurenija dovodi do visokih kamatnih stopa na koncentrisanom tržištu, kada su savršene informacije dostupne svim agentima, što smanjuje aktivnost finansijskog posredovanja, kanal kreditiranja, a zauzvrat smanjuje privredni rast. (podrazumeva pozitivan odnos). S druge strane, „hipoteza asimetričnih informacija“ postulira da banke na tržištima u dogovoru mogu da smanje asimetriju informacija davanjem zajmova pošto su viši troškovi povezani sa akvizicijom informacija. Ovo eliminiše ograničenja finansiranja, podstiče rast kredita i povećava pristup finansijama što zauzvrat podstiče ekonomski rast (što podrazumeva negativnu vezu).

²¹⁹ Boone, J. (2008). A new way to measure competition. *The Economic Journal*, 118(531), 1245-1261. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2008.02168.x>

Prema Caggianu i Calice (2016), konkurenčija među bankama utiče na ekonomski rast na dva načina: Prvo, bankarska konkurenčija olakšava pristup kreditima za male i nove firme, što je važno za ekonomski rast. Drugo, kompanije koje zavise od spoljnog finansiranja da bi vodile svoje operacije povezane su sa sporim obrascima ekonomskog rasta; povećanje tržišne moći može ubrzati taj ekonomski rast.²²⁰ Claessens (2009) navodi da bankarska konkurenčija- cija povećava kvalitet finansijskih usluga i tržišne inovacije. Takođe navodi da bankarska konkurenčija privlači organizacije i domaćinstva ka bankarskim proizvodima, što doprinosi rastu ukupne ekonomije.²²¹ De Guevara i Maudos (2011) analiziraju kako konkurenčija banaka utiče na ekonomski rast koristeći i strukturne mere konkurenčije i mere zasnovane na novoj empirijskoj industrijskoj organizaciji na uzorku od 21 zemlje. Rezultati pokazuju da finansijski razvoj podstiče ekonomski rast.²²² Empirijski rezultati pokazuju da veći ekonomski rast podstiče banke na manje konkurentnim tržištima da poboljšaju svoju stabilnost. Analizom ekonomskog uticaja, autori otkrivaju da monopolistička struktura bankarske industrije koristi privredi u celini jer doprinosi stabilnosti industrije. Finansijska stabilnost pomaže zainteresovanim stranama da brzo upravljuju svojim rizicima i omogućava im da efikasno koriste svoja finansijska sredstva, što na kraju povećava ekonomski rast. Pored toga, neki istraživači tvrde da finansijska stabilnost i ekonomski rast jačaju jedni druge. Zemlje koje se suočavaju sa ekonomskim padom, posebno su ometale bankarsko poslovanje i poslovne aktivnosti. Za takve zemlje je teško doći do inostranog finansiranja, što smanjuje rast BDP-a i kredite.

²²⁰ Caggiano, G., & Calice, P. (2016). *Bank competition, financial dependence, and economic growth in the Gulf Cooperation Council* (World Bank Group, Policy Research Working Paper. 7687). The World Bank, Washington, D.C.

²²¹ Claessens, S. (2009). Competition in the financial sector: overview of competition policies. *The World Bank Research Observer*, 24(1), 83-118. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkp004>

²²² De Guevara, J. F., & Maudos, J. (2011). Banking competition and economic growth: cross-country evidence. *The European Journal of Finance*, 17(8), 739-764. <https://doi.org/10.1080/1351847X.2011.554300>

5.2. Uticaj spajanja i akvizicija na finansijske performanse kompanija

Prema nekim od prethodnih studija koje se tiču uticaja M&A transakcija na finansijski učinak kompanija, priroda spajanja i akvizicija je prilično složena i, zaista, naizgled kontradiktorna. Neke od ovih studija su ukazale na pozitivan uticaj takvih aktivnosti na ekonomsku efikasnost jednog broja kompanija, dok druge sugerisu da su spajanja i akvizicije imali potpuno negativan uticaj, ili su na drugi način zanemarljivi. Istoriski gledano, ekonomisti i istraživači iz celog sveta analizirali su različite aspekte M&A poslova u pokušaj da se dođe do jasnog razumevanja uticaja ovog fenomena na ekonomsku efikasnost preduzeća, ali bilo kakav odgovarajući konsenzus tek treba da bude postignut. Dalje treba napomenuti da uprkos činjenici da su pre akvizicije ciljne kompanije imale tendenciju da imaju niži ekonomski učinak od svojih sticalaca, podaci o konačnim kompanijama (nastalim kao rezultat M&A) ne dozvoljavaju da se izvuku konačni zaključci o razlikama u isplativosti kompanija preuzimača pre i nakon završetka takvih transakcija. Empirijske studije Betzera, Doumeta i Goergena (2015) koncentrisale su se na analizu efekata bogatstva nakon spajanja i akvizicija na osnovu podataka o fluktuacijama cena akcija i promenama u odabranim indikatorima učinka. Oni su sve istražene transakcije podelili u četiri različite grupe. U prvu i četvrtu grupu spadala su ona spajanja i preuzimanja koja su oba puta pokazala pozitivne promene u ceni akcija i u posmatranoj meri ili merama iz finansijskog izveštaja (grupa I), ili koja su u oba slučaja bila negativna (grupa IV). Grupe II i III obuhvatale su M&A koja su dala suprotne rezultate (pozitivna promena cene akcija uporedo sa negativnom promenom mere finansijskih izveštaja, i obrnuto). Upoređujući ove grupe, istraživači su primetili da je najtipičniji metod finansiranja za uzorak I bio „gotovina“. Grupa I se takođe može okarakterisati pozitivnim očekivanjima u pogledu povezane efikasnosti. Grupa II se opisuje kao poseban skup transakcija koje su izvršene u cilju sprečavanja sličnih radnji konkurenata. Pokazalo se da je metod finansiranja „zalihe“ popularniji pristup od „gotovina“ u trećoj grupi. U grupi IV, ai u grupi III, često je primećeno „zalinsko“ finansiranje. Kada su istraživači razmatrali

ceo uzorak, primetili su da dominiraju kompanije koje su pokazale povećane posmatrane finansijske pokazatelje nakon M&A.²²³

Pored konvencionalnih metoda, uticaj spajanja i akvizicija analiziran je pomoću netradicionalne metode koja se naziva „ekonomski profit“. Nakon pregleda rezultata svojih regresija, zaključeno je da je finansijski učinak dotičnih kompanija zapravo opao; analiza modela „Ekonomski profit“ dala je slične rezultate („srednja ekomska dobit prilagođena industriji“ smanjena za 4 miliona dolara nakon dogovora). Važno je napomenuti da je ukazano na direktni uticaj poboljšane produktivnosti sredstava na performanse novčanih tokova preduzeća. Naučnici Uhlenbruck, Hughes-Morgan i (2016) su istražili uzorak od 859 transakcija koje su se desile između 2014. i 2016. Cilj njihovog istraživanja bio je da analiziraju međusobni uticaj faktora kao što su (1) metod finansiranja, (2) iskrivljavanje finansijskih izveštaja, i (3) efikasnost poslovanja preduzeća. Na osnovu svojih rezultata, Heron i Li su došli do zaključka da način finansiranja ne utiče na efikasnost date transakcije nakon M&A ili, zaista, na diskreciona obračunavanja, već nakon objavljivanja.²²⁴

Međutim, cena akcija kompanije je bila niža za poslove koji su koristili metod finansiranja „akcionarski“ u poređenju sa onima koji su koristili „keš“. Što se tiče ukupnog uticaja M&A transakcija na indikatore ekonomskog učinka, istraživači su otkrili značajna poboljšanja u posmatrani parametri nakon korporativnih transakcija u poređenju sa prosekom za industriju. Istraživači su primetili da bi proces prilagođavanja odabranih mera finansijskih izveštaja mogao biti glavni razlog što se rezultati srodnih studija često razlikuju jedni od drugih. Na primer, autori su istakli da indikatori prilagođeni industrijii rastu, dok se mere prilagođene industrijii, veličini i performansama smanjuju. Mora se naglasiti da kao tender za neprijateljska preuzimanja – negativno koreliraju sa testiranim merama. Zaključeno je da su sinergije dobijene kombinovanjem inovacionih sposobnosti važni pokretači akvizicija. Korelacija između faktora kao što su veličina transakcije, industrijia i odnos duga prema kapitalu nije bila značajna. Mnogi

²²³ Betzer, A., Doumet, M., Goergen, M. (2015). Disentangling the link between stock and accounting performance in acquisitions. *The European Journal of Finance*, 21(9), 755-771.

²²⁴ Uhlenbruck, K., Hughes-Morgan, M., Hitt, M. A., Ferrier, W. J., & Brymer, R. (2017). Rivals' reactions to mergers and acquisitions. *Strategic Organization*, 15(1), 40-66.

drugi naučnici su razmatrali ove probleme. Prilikom proučavanja konkurenčije između kompanija sa sedištem u Londonu u pogledu njihovog finansijskog učinka, došlo je do spajanja kompanija. Neki autori su na ovaj problem gledali kroz sočivo održivog ekonomskog razvoja, dok su ga drugi videli kroz socijalno preduzetništvo. Spajanja i akvizicije su pod jakim uticajem ljudskog kapitala i preduzetničkih kompetencija za razvoj neformalnih mikropreduzeća.

5.3. Efekti spajanja i akvizicije u bankarskom sektoru

Preduzeća teže savršenoj strategiji. Mnoge poslovne jedinice koriste strategiju spajanja i akvizicije kako bi eliminisale konkurenčiju i stvorile sinergiju. Međutim, istraživači su neprestano pokušavali da pronađu da li ponuđač ili ciljna preduzeća imaju koristi od toga. Mnoge studije otkrivaju da su najave spajanja koristile akcionarima ciljnih firmi dok kompanije koje preuzimaju doživljavaju ili negativan ili nulti abnormalni prinos. Ova poslovna strategija se koristi u svim industrijama i bankarski sektor nije izuzetak. Od globalne recesije krajem 2008. godine, koja se razvila usled neuspeha bankarske industrije, banke su počele da primenjuju strategije koje ih čine likvidnijim.

Campa & Hernando (2005) su ispitali uticaj M&A u finansijskoj industriji Evropske unije sa periodom uzorka od 1998-2002 i veličinom uzorka od 172 transakcije. Otkrili su da su akcije ciljnih firmi ostvarile pozitivne abnormalne prinose dok su akcije sticaoca imale nula viška prinosa. Oni takođe smatraju da je to dugoročno nakon godinu dana takvih najava; višak prinosa ciljnih firmi je negativan, ali nije značajan od nule.²²⁵ Diav (2011) je proučavao najavne efekte spajanja i akvizicija 97 evropskih banaka za period 1997-2008 i otkrio da vrednost koju je stvorio ponuđač ubiru akcionari ciljnih firmi; iako akcionari banaka ponuda nisu oštećeni.²²⁶ Banke privatnog sektora su iskusile najveći deo negativnih prosečnih abnormalnih prinosa.

²²⁵ Campa, J.M., & Hernando, I. (2005). M&As performance in the European financial industry. *Journal of Banking & Finance*, 30(12), 3367–3392. <https://scihub.bban.top/> <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.06.006>.

²²⁶ Diaw, A. (2011). The effect of mergers and acquisitions on shareholder wealth: the case of European banks. First International Conference of Cost Action IS0902, Systemic Risks, Financial Crises, and Credit, COST, May 2011, Saint-Denis, France. hal-01184673. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01184673/document>.

Kumara, Vidhia & Reddi (2019) ispitali su uzorak spajanja 2 privatne i 2 javne indijske banke kako bi istražili uticaje najava spajanja na cijene akcija prije i nakon objavljanja koristeći metod studije događaja i zaključili da najave spajanja nemaju značajan uticaj na zaključne cene za bilo koju od banaka.²²⁷ Međutim, nijedna studija događaja nije uporedila uticaje na dva različita tržišta. Očigledno je da je uticaj najava o spajanju na cene akcija kompanija koje preuzimaju negativan i značajan kao što su zaključile skoro sve studije.

5.4. Procena efikasnosti i rasta ukupne faktorske produktivnosti bankarske industrije

Danas banke igraju ključnu ulogu za održivi razvoj zemalja. Iako je osnovna funkcija banaka podsticanje ekonomskog rasta i prosperiteta, civilno društvo u naprednim zemljama postalo je više zabrinuto kako ispunjavaju ovu svrhu. Pojavila se potreba za „moralnim kapitalizmom“ koji je usklađen sa društvenim i ekološkim problemima. Banke su bile kritikovane od strane civilnog društva zbog njihovog učešća u pomaganju raznim preduzećima koja neizmerno štete životnoj sredini i povezana sa teškim negativnim uticajem na lokalne zajednice. Iako banke ne utiču direktno na životnu sredinu i društvo, one imaju mogućnost da to učine indirektno kroz uticaj na poslovne organizacije koje finansiraju. Učinak banaka se može bolje posmatrati analizom njihove produktivnosti i efikasnosti, jer njihove posledice utiču ne samo na finansijske institucije i regulatorne organe već i na društvo.²²⁸ Različiti naučnici su koristili metod Malmkvistovog indeksa produktivnosti (deo analize obima podataka (DEA)) za merenje efikasnosti i produktivnosti banaka. Rast tehničke i tehnološke efikasnosti može se bolje posmatrati kroz Malmquist indeks produktivnosti. Čista efikasnost i efikasnost obima se dalje izdvajaju iz tehničke efikasnosti. Čista efikasnost identificuje sposobnost i veštine menadžera da iskoriste date resurse na optimalan način pri čemu veća vrednost čiste efikasnosti predstavlja

²²⁷ Kumara, N. R., Vidhya, VJ., & Reddy, M. B. (2019). A study on the impact of pre and post bank merger announcement on stock price movement. International Journal of Research and Analytical Reviews, 6(1), 995-1001. <http://www.ijrar.org/papers/IJRAR19J1788.pdf>.

²²⁸ Berger A, Hunter W, Timme S (1993) The efficiency of financial institutions: a review and preview of research past, present and future. J Bank Financ 17(2-3):221–249

veće menadžerske veštine, dok niža vrednost predstavlja niže menadžerske veštine i sposobnosti. Efikasnost obima banaka označava manipulisanje ekonomijom obima radeći na tački gde granica proizvodnje pokazuje konstantan povratak obima. Ako je ocena efikasnosti skale manja od 1, to znači da postoji prostor za banke da prilagode svoje operacije na skali kako bi dobile svoj optimalni nivo proizvodnje, dok povećanje njegove vrednosti pokazuje poboljšanja.

Tehnološka efikasnost predstavlja način na koji banke koriste savremene tehnologije koje ne samo da ubrzavaju njihovu finansijsku transakciju već i poboljšavaju proces olakšavanja klijentima kroz brzu interakciju ljudi. Kada se i tehnička i tehnološka efikasnost pomnože, one daju ukupnu faktorsku produktivnost koja pokazuje faktore koji učestvuju u celokupnom proizvodnom procesu. Uticaj rizika na efikasnost banaka dobio je značajnu pažnju naučnika nakon finansijske krize 2007–2008. u celom svetu. Međutim, većina studija koje su fokusirale vezu između rizika i efikasnosti se sprovodi u naprednim zemljama.

Konkurenca je još jedan važan faktor koji može uticati na učinak banaka. Fenomen efikasnosti i odnosa konkurenčije razrađen je u mnogim bankarskim studijama. Neke od tih studija su u skladu sa hipotezom o efikasnosti konkurenčije, dok druge podržavaju hipotezu o neefikasnosti konkurenčije. Kreditni rizik, rizik likvidnosti i rizik nesolventnosti se koriste kao indikatori rizika, dok se Lernerov indeks i Boone indikator koriste kao mere konkurenčije. Banke su se redovno angažovale u raznim aktivnostima preuzimanja rizika kako bi ostvarile bolje rezultate. Ove aktivnosti obično izazivaju ozbiljne posledice na poslovanje banaka, tako da je uticaj ponašanja preuzimanja rizika na učinak banaka postao važan problem u novijoj literaturi. Prethodne studije su uglavnom posmatrale vezu između rizika i efikasnosti tako što su se fokusirale na kreditni rizik i ignorisale druge važne vrste rizika kao što su rizici likvidnosti i nesolventnosti, koji mogu uticati i na efikasnost bankarstva. Tokom finansijske krize (2007–2008), banke su preuzele prevelike rizike što je dovelo do rasprodaje, bankovnog poslovanja, povećane finansijske krhkosti i smanjenja kreditnih aktivnosti.²²⁹ Kao odgovor na ponašanje preteranog preuzimanja rizika, regulatorni organi su nametnuli nekoliko ograničenja kroz

²²⁹ Beltratti A, Stulz RM (2012) The credit crisis around the globe: why did some banks perform better? *J Financ Econ* 105(1):1–17

standarde Bazel III nametanjem viših zahteva za kapitalom i likvidnošću između ostalih regulatornih mera. Sve te studije došle su do različitih nalaza u zavisnosti od različitih korišćenih metodologija, sprovedenih u različitim zemljama sa različitim bankarskim propisima, geografskim i političkim okruženjem.

Studije koje su posmatrale vezu između konkurenциje i efikasnosti došle su do dve hipoteze. Prva hipoteza tvrdi da je u velikoj konkurenciji odnos klijenta i banke manje stabilan i da postoji verovatnoća da klijent može preći kod drugog konkurenta. Ovo može izazvati asimetriju informacija i banke moraju da koriste više resursa za skrining i praćenje zajmoprimaca, što potvrđuje negativan uticaj na efikasnost banaka. Ovo je poznato kao hipoteza o neefikasnosti konkurenциje. Hipoteza o efikasnosti konkurenциje tvrdi da konkurenca motiviše banke da unaprede tehnologije pozajmljivanja i skrining zajmoprimaca, što na kraju poboljšava poslovanje banaka. To podstiče menadžment da prilagodi svoje tehnologije pozajmljivanja koje rezultiraju boljim pregledom zajmoprimaca i smanjenjem troškova pozajmljivanja. Iako postojeće studije pokazuju kvantitativni doprinos ovom pravcu istraživanja, one su ipak delimično sagledavale efikasnost i ignorisale određene aspekte poput toga kako se menja efikasnost banaka u odnosu na nivo rizika i konkurenциje u bankarskom sektoru.

GLAVA ŠESTA: PRIKAZ REZULTATA ISTRAŽIVANJA

U anketiranju je učestvovalo n =158 (51,5%) ispitanika muškog pola i n =149 (48,5%) ispitanika ženskog pola. Srednja vrednost zastupljenosti po polu je 1.49 a standardna devijacija .501. U istraživanju je učestvovalo najviše ispitanika starosne grupe 46-55 godina n=169 (55,0%), a najmanje iz starosne grupe 18-25 godina n=3 (1,0%). Srednja vrednost zastupljenosti po starosnoj strukturi je 3,37 dok je standardna devijacija .779. Istraživanjem bilo obuhvaćeno najviše ispitanika sa višom/visokom školskom spremom n=185 (60,3%), a najmanje sa doktoratom n=9 (2,9%) i osnovnom školom n=15 (4,9%). Srednja vrednost zastupljenosti po stepenu obrazovanja je 3,04 dok je standardna devijacija .795.

Za testiranje postavljenih hipoteza utvrđivane su uzročno-posledične veze odabralih varijabli. Cilj istraživanja bio je skoncentrisan na prikaz dobijenih odgovora ispitanika, prikazivanje njihovih stavova i utvrđivanje parametara koji su važni za dokazivanje ili opovrgavanje postavljenih hipoteza.

Deskriptivno longitudinalno istraživanje je dizajn istraživanja korišćenog u ovoj studiji jer je to najbolji izbor za opisivanje karakteristika populacije ili fenomena koji se proučava i ne odgovara na pitanja o tome kako, kada i zašto su se te karakteristike pojavile, već bavi se karakteristikama populacije ili situacije koja se proučava.

Alat za prikupljanje podataka koji se koristi ima dva dela, prvi je fokusiran na demografski profil ispitanika, a drugi deo je sastavljen od iznetih tvrdnji koje je ispitanici trebalo da potvrde ili da opvrgnu. Prikupljeni podaci su zbrojeni i predstavljeni u broju učestalosti, procentima i ponderisanim srednjim vrednostima da bi se omogućila jednostavna deskriptivna analiza. Ispitanicima su ponuđeni odgovori rangirani na osnovu Likertove skale od 1. Apsolutno se ne slažem do 5. Apsolutno se slažem. Za obradu rezultata anketnog istraživanja korišćen je IBM SPSS softver za obradu podataka u oblasti društvenih nauka. Odgovori su obrađeni primenom deskriptivne statistike, komparativne metode i korelace analize. Za potrebe ovog istraživanja pripremljen je poseban upitnik koji je prosleđen elektronskim putem na 350 mejl adresa. Za finalnu obradu odabrano je ukupno 307 ispravnih upitnika. Dobijeni rezultati

prikazani su tekstualno, tabelarno, a analiza postavljenih hipoteza uključuje i grafički prikaz dobijenih rezultata.

Demografski podaci ispitanika:

Tabela 1. Polna struktura ispitanika-statistički podaci

Statistics

Pol

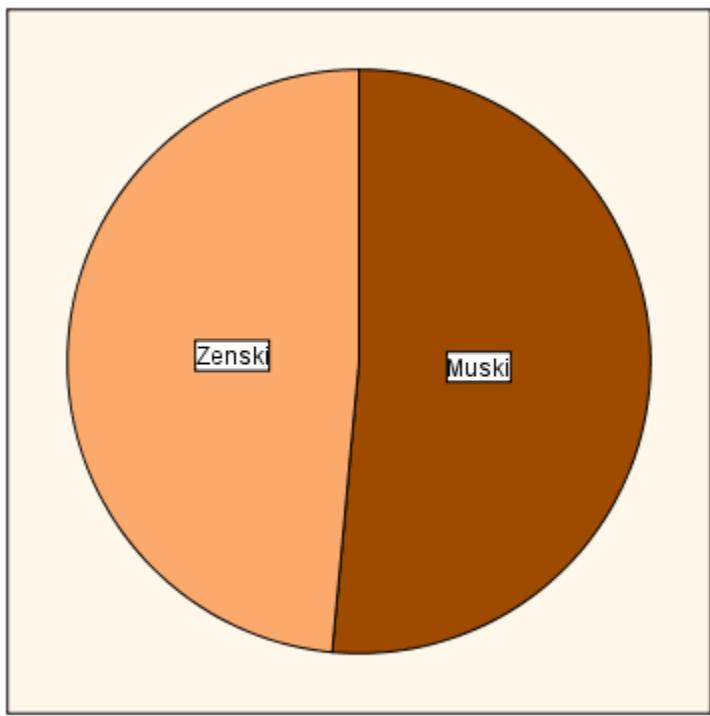
N	Valid	307
	Missing	0
Mean		1.49
Median		1.00
Mode		1
Std. Deviation		.501

Tabela 2. Polna struktura ispitanika-frekvencija i procenti

Pol

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muski	158	51.5	51.5	51.5
Zenski	149	48.5	48.5	100.0
Total	307	100.0	100.0	

U anketiranju je učestvovalo n = 158 (51,5%) ispitanika muškog pola i n = 149 (48,5%) ispitanika ženskog pola. Srednja vrednost zastupljenosti po polu je 1.49 a standardna devijacija .501.



Grafik 1. Prikaz statističkih pokazatelja vezanih za polnu strukturu ispitanika

Tabela 3. Starosna struktura ispitanika-statistički podaci

Statistics

Starost

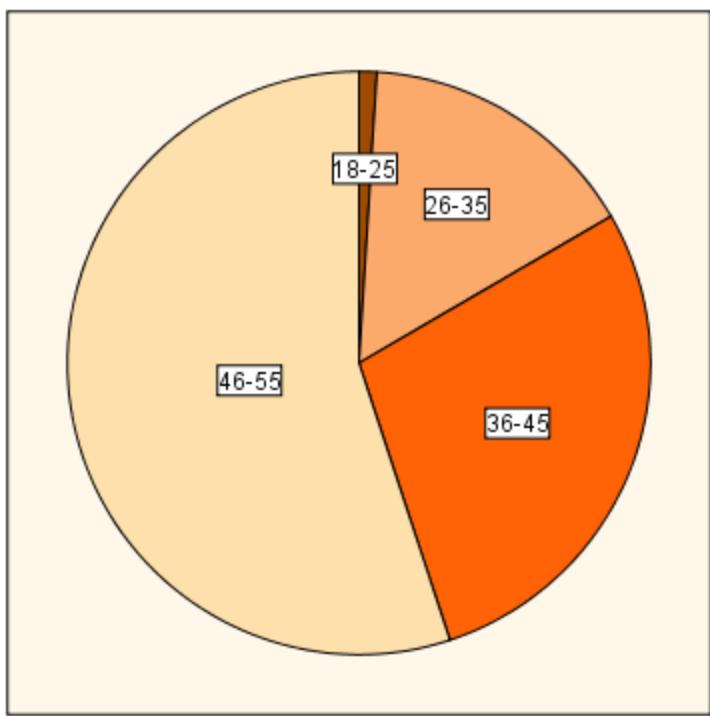
N	Valid	307
	Missing	0
Mean		3.37
Median		4.00
Mode		4
Std. Deviation		.779

Tabela 4. Starosna struktura ispitanika -frekvencija i procenti

Starost

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
18-25	3	1.0	1.0	1.0
26-35	48	15.6	15.6	16.6
36-45	87	28.3	28.3	45.0
46-55	169	55.0	55.0	100.0
Total	307	100.0	100.0	

U istraživanju je učestvovalo najviše ispitanika starosne grupe 46-55 godina n=169 (55,0%), a najmanje iz starosne grupe 18-25 godina n=3 (1,0%). Srednja vrednost zastupljenosti po starosnoj strukturi je 3,37 dok je standardna devijacija .779.



Grafik 2. Prikaz starosnih grupa ispitanika

Tabela 5. Stepen obrazovanja-statistički podaci

Statistics

Obrazovanje

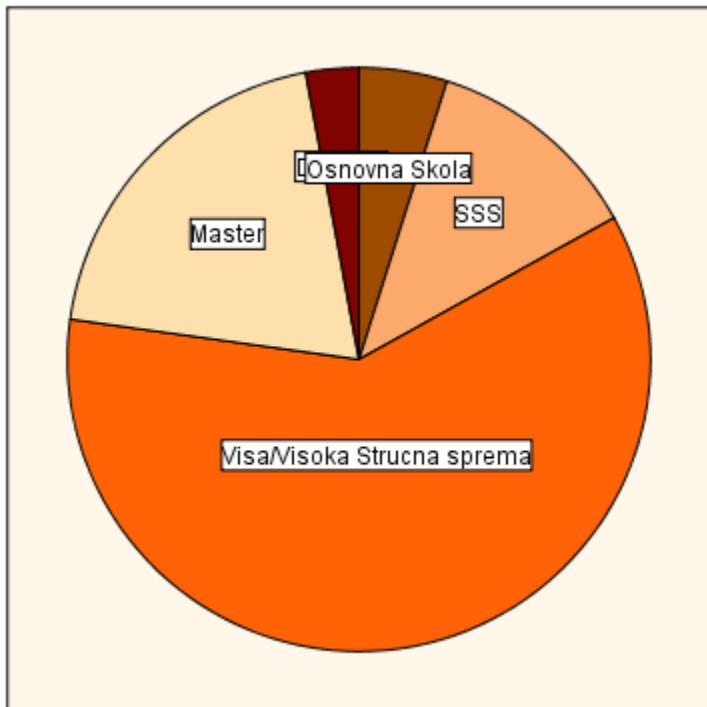
N	Valid	307
	Missing	0
Mean		3.04
Median		3.00
Mode		3
Std. Deviation		.795

Tabela 6. Stepen obrazovanja - frekvencija i procenti

Obrazovanje

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Osnovna Skola	15	4.9	4.9	4.9
SSS	37	12.1	12.1	16.9
Visa/Visoka Strucna sprema	185	60.3	60.3	77.2
Master	61	19.9	19.9	97.1
Doktorat	9	2.9	2.9	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Istraživanjem bilo obuhvaćeno najviše ispitanika sa višom/visokom školskom spremom n=185 (60,3%), a najmanje sa doktoratom n=9 (2,9%) i osnovnom školom n=15 (4,9%). Srednja vrednost zastupljenosti po stepenu obrazovanja je 3,04 dok je standardna devijacija .795.



Grafik 3. Tabela 7. Prikaz stepena obrazovanja ispitanika

Ispitivanje stavova ispitanika

Da li se slažete sa tvrdnjom da menadžmentu mora da ima visok nivo kvaliteta?

Tabela 8. Stavovi ispitanika u odnosu na pitanje P1

Statistics

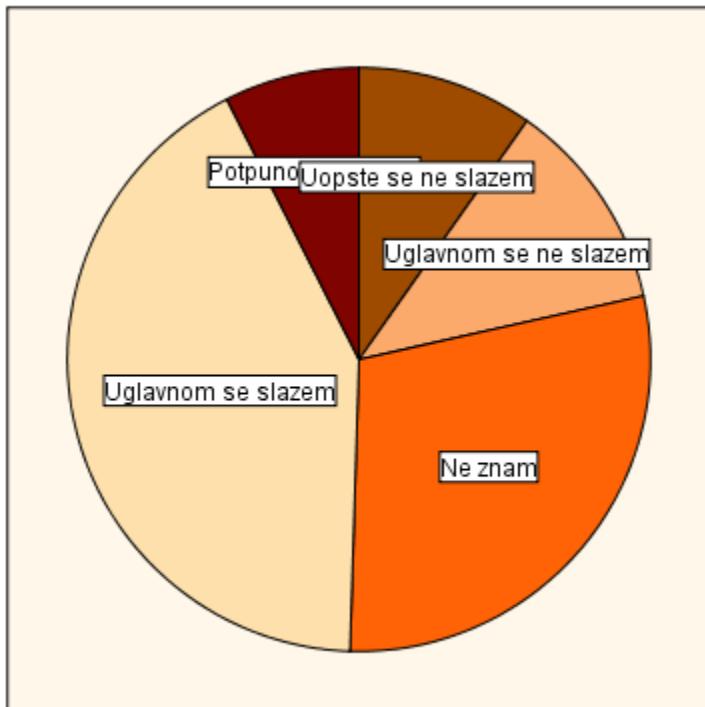
P1

N	Valid	307
	Missing	0
Mean		3.26
Median		3.00
Mode		4
Std. Deviation		1.080

P1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Uopste se ne slazem	30	9.8	9.8	9.8
Uglavnom se ne slazem	36	11.7	11.7	21.5
Ne znam	89	29.0	29.0	50.5
Uglavnom se slazem	129	42.0	42.0	92.5
Potpuno se slazem	23	7.5	7.5	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Najveći broj ispitanika izjasnio se da se uglavnom slaže sa iznetom n=129 (42,0%) i da se potpuno slaže n=23 (7,5%). Srednja vrednost zastupljenosti je 3,26 dok je standardna devijacija 1.080.



Grafik 4. Grafički prikaz stavova ispitanika u odnosu na tvrdnju P1

Da li se slažete sa tvrdnjom da su efekti M&A pozitivni?

Tabela 9. Stavovi ispitanika u odnosu na pitanje P2

Statistics

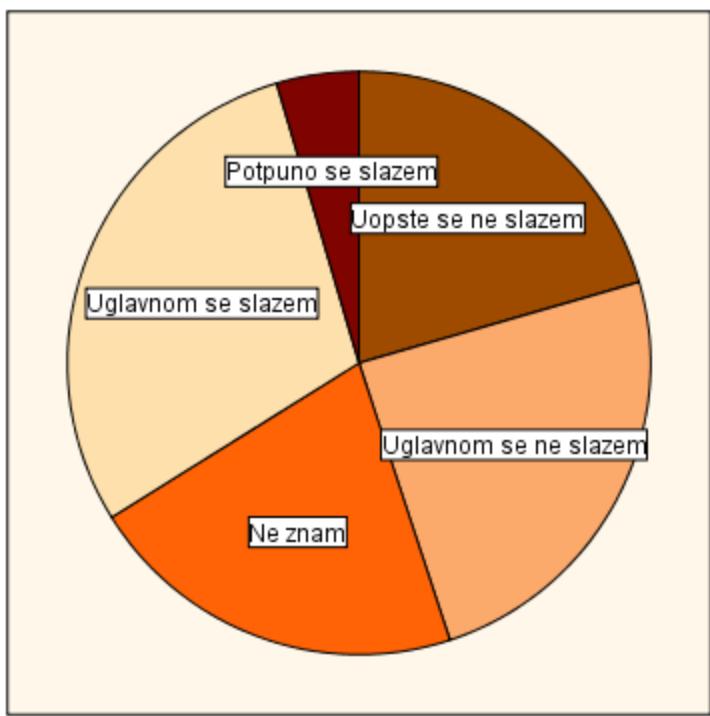
P2

N	Valid	307
	Missing	0
Mean		3.25
Median		4.00
Mode		4
Std. Deviation		1.262

P2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Uopste se ne slazem	47	15.3	15.3	15.3
Uglavnom se ne slazem	35	11.4	11.4	26.7
Ne znam	59	19.2	19.2	45.9
Uglavnom se slazem	127	41.4	41.4	87.3
Potpuno se slazem	39	12.7	12.7	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Najveći broj ispitanika se uglavnom slaže sa iznetom tvrdnjom n=127 (41,4%) i potpuno se slaže n=39 (12,7%). Srednja vrednost odgovora je 3,25 a standardna devijacija 1.262.



Grafik 5. Grafički prikaz stavova ispitanika u odnosu na tvrdnju P2

Da li se slažete sa tvrdnjom da je kulturna adaptacija je jedan od najproblematičnijih zadataka za u integraciji?

Tabela 10. Stavovi ispitanika u odnosu na pitanje P3

Statistics

P3

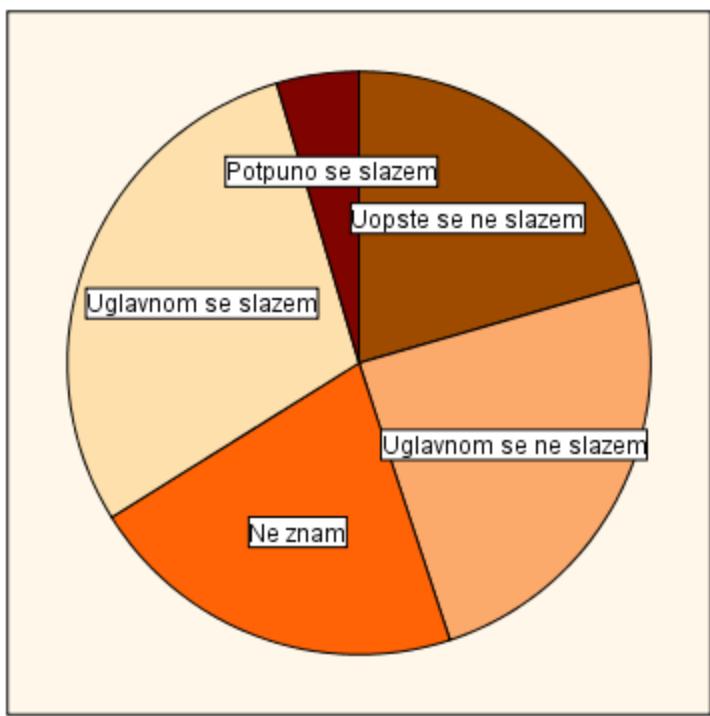
N	Valid	307
	Missing	0
Mean		2.73
Median		3.00
Mode		4
Std. Deviation		1.213

P3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Uopste se ne slazem	63	20.5	20.5	20.5
Uglavnom se ne slazem	75	24.4	24.4	45.0
Ne znam	65	21.2	21.2	66.1
Uglavnom se slazem	90	29.3	29.3	95.4
Potpuno se slazem	14	4.6	4.6	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Ispitanici se uglavnom slažu sa iznetom tvrdnjom n=90 (29,3%) i potpuno se slaže n=14 (4,6%).

Srednja vrednost odgovora je 2,73 a standardna devijacija 1.213.



Grafik 6. Grafički prikaz stavova ispitanika u odnosu na tvrdnju P3

Da li se slažete sa tvrdnjom da zaposleni koji su se adaptirali na kulturne promene doprinose ciljevima organizacije?

Tabela 11. Stavovi ispitanika u odnosu na pitanje P4

Statistics

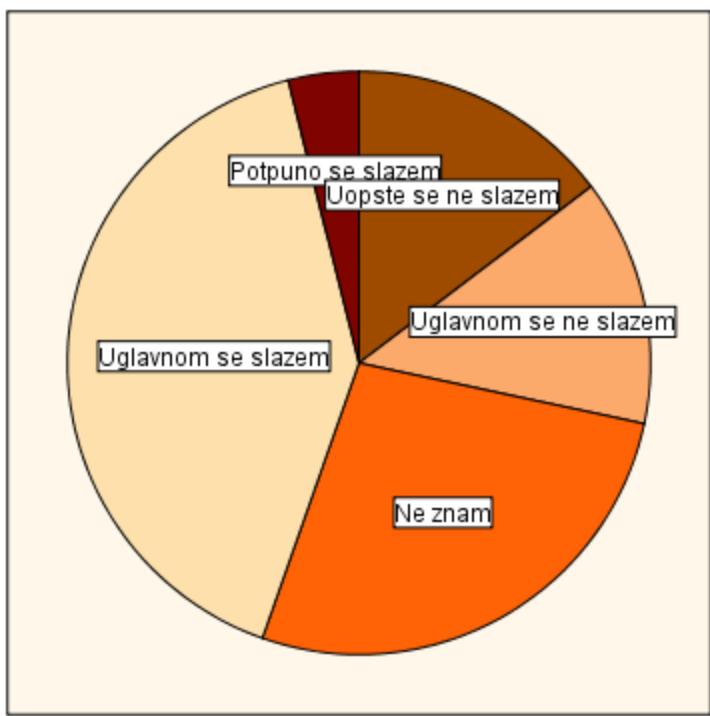
P4

N	Valid	307
	Missing	0
Mean		3.06
Median		3.00
Mode		4
Std. Deviation		1.135

P4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Uopste se ne slazem	45	14.7	14.7	14.7
Uglavnom se ne slazem	42	13.7	13.7	28.3
Ne znam	83	27.0	27.0	55.4
Uglavnom se slazem	125	40.7	40.7	96.1
Potpuno se slazem	12	3.9	3.9	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Ispitanici se uglavnom slažu sa iznetom tvrdnjom n=125 (40,7%) i n=12 (3,9%) ispitanika se potpuno slaže. Srednja vrednost odgovora je 3,06 a standardna devijacija 1.135.



Grafik 7. Grafički prikaz stavova ispitanika u odnosu na tvrdnju P4

Da li se slažete sa tvrdnjom da mnoge poslovne jedinice u bankarskom sektoru koriste strategiju spajanja i akvizicije?

Tabela 12. Stavovi ispitanika u odnosu na pitanje P5

Statistics

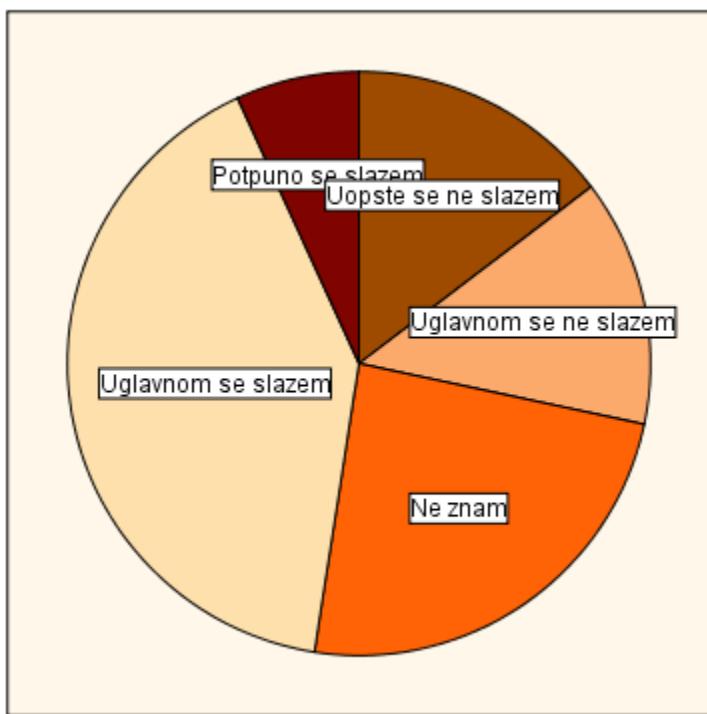
P5

N	Valid	307
	Missing	0
Mean		3.11
Median		3.00
Mode		4
Std. Deviation		1.181

P5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Uopste se ne slazem	45	14.7	14.7	14.7
Uglavnom se ne slazem	42	13.7	13.7	28.3
Ne znam	74	24.1	24.1	52.4
Uglavnom se slazem	125	40.7	40.7	93.2
Potpuno se slazem	21	6.8	6.8	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Najveći broj ispitanika n=125 (40,7%) uglavnom slaže sa iznetom tvrdnjom, dok se n=21 (6,8%) potpuno slaže. Srednja vrednost odgovora je 3,11 a standardna devijacija 1.181.



Grafik 8. Grafički prikaz stavova ispitanika u odnosu na tvrdnju P5

Da li se slažete sa tvrdnjom da M&A eliminisale konkureniju i stvara sinergiju?

Tabela 13. Stavovi ispitanika u odnosu na pitanje P6

Statistics

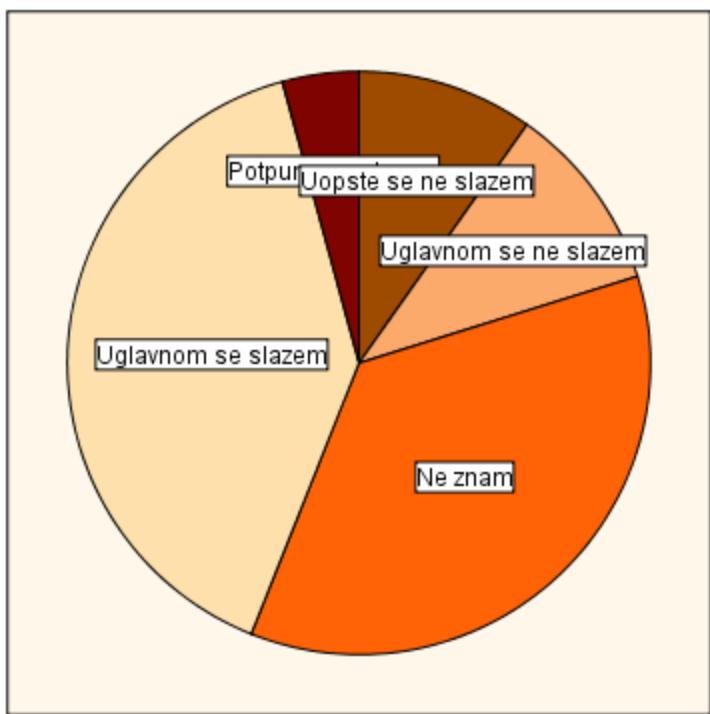
P6

N	Valid	307
	Missing	0
Mean		3.18
Median		3.00
Mode		4
Std. Deviation		1.016

P6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Uopste se ne slazem	30	9.8	9.8	9.8
Uglavnom se ne slazem	32	10.4	10.4	20.2
Ne znam	110	35.8	35.8	56.0
Uglavnom se slazem	122	39.7	39.7	95.8
Potpuno se slazem	13	4.2	4.2	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Najveći broj ispitanika n=122 (39,7%) se uglavnom slaže sa iznetom tvrdnjom, n=13 (4,2%) se potpuno slaže. Srednja vrednost odgovora je 3,18 a standardna devijacija 1.016.



Grafik 9. Grafički prikaz stavova ispitanika u odnosu na tvrdnju P6

Da li se slažete sa tvrdnjom da je u toku i nakon M&A procesa neophodno da lideri komuniciraju sa zaposlenima?

Tabela 14. Stavovi ispitanika u odnosu na pitanje P7

Statistics

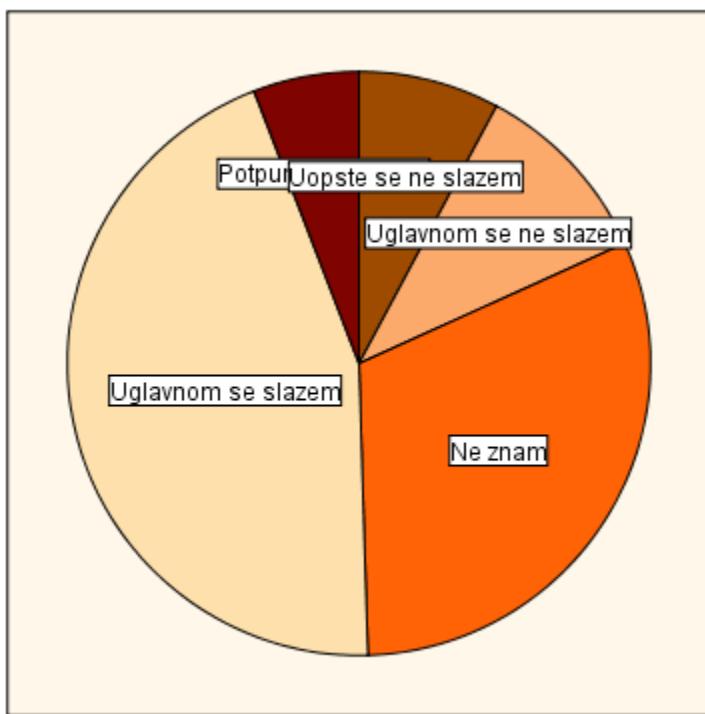
P7

N	Valid	307
	Missing	0
Mean		3.30
Median		4.00
Mode		4
Std. Deviation		1.005

P7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Uopste se ne slazem	24	7.8	7.8	7.8
Uglavnom se ne slazem	32	10.4	10.4	18.2
Ne znam	96	31.3	31.3	49.5
Uglavnom se slazem	137	44.6	44.6	94.1
Potpuno se slazem	18	5.9	5.9	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Najveći broj ispitanika n=137 (44,6%) se uglavnom slaže sa iznetom tvrdnjom, n=18 (5,9%) se potpuno slaže. Srednja vrednost odgovora je 3,30 a standardna devijacija 1.005.



Grafik 10. Grafički prikaz stavova ispitanika u odnosu na tvrdnju P7

Da li se slažete sa tvrdnjom da je kulturna integracija zaposlenih neophodna?

Tabela 15. Stavovi ispitanika u odnosu na pitanje P8

Statistics

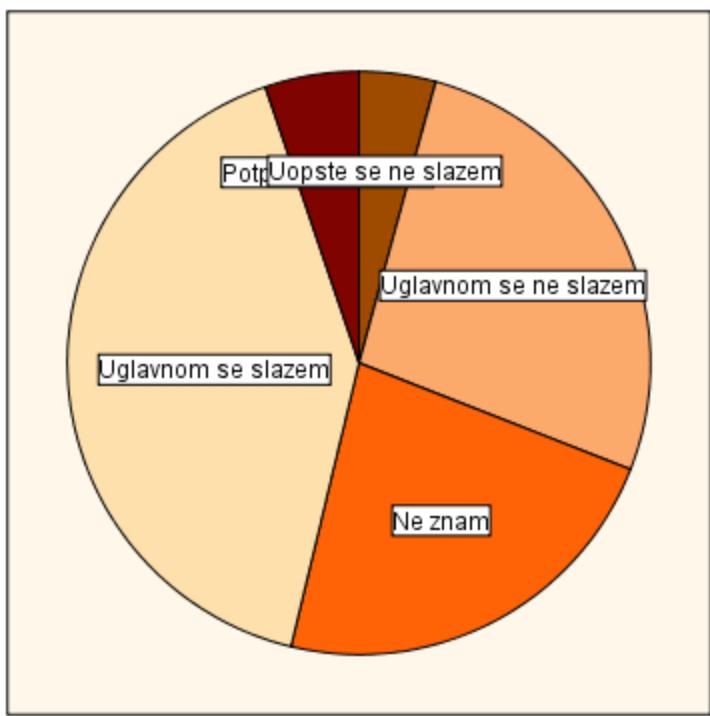
P8

N	Valid	307
	Missing	0
Mean		3.16
Median		3.00
Mode		4
Std. Deviation		1.016

P8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Uopste se ne slazem	13	4.2	4.2	4.2
Uglavnom se ne slazem	82	26.7	26.7	30.9
Ne znam	70	22.8	22.8	53.7
Uglavnom se slazem	126	41.0	41.0	94.8
Potpuno se slazem	16	5.2	5.2	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Najveći broj ispitanika n=126 (41,0%) se uglavnom slaže sa iznetom tvrdnjom, dok se n=16 (5,2%) potpuno slaže. Srednja vrednost odgovora je 3,16 a standardna devijacija 1.016.



Grafik 11. Grafički prikaz stavova ispitanika u odnosu na tvrdnju P8

Da li se slažete sa tvrdnjom da nivo integracije između dve spojene firme značajno poboljšava finansijski učinak?

Tabela 16. Stavovi ispitanika u odnosu na pitanje P9

Statistics

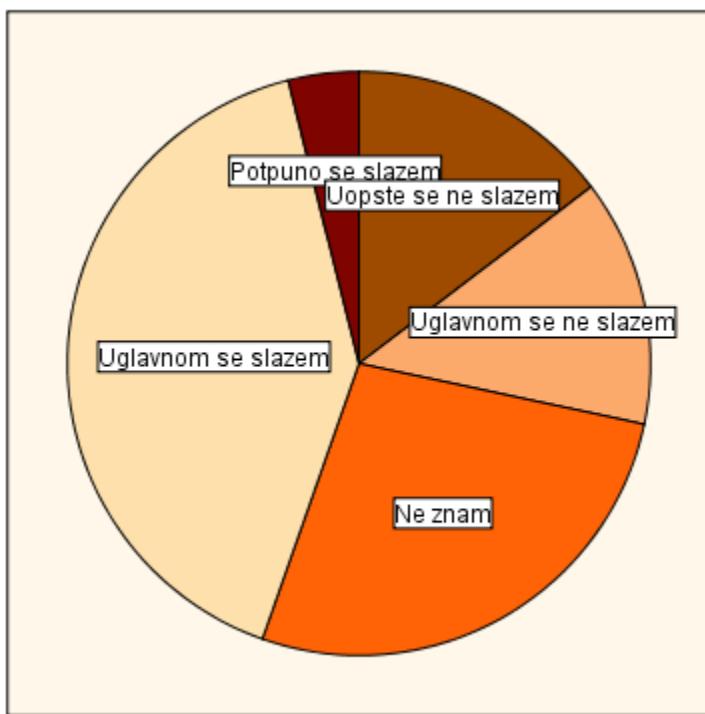
P9

N	Valid	307
	Missing	0
Mean		3.06
Median		3.00
Mode		4
Std. Deviation		1.135

P9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Uopste se ne slazem	45	14.7	14.7	14.7
Uglavnom se ne slazem	42	13.7	13.7	28.3
Ne znam	83	27.0	27.0	55.4
Uglavnom se slazem	125	40.7	40.7	96.1
Potpuno se slazem	12	3.9	3.9	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Najveći broj ispitanika n=125 (40,7%) se uglavnom slaže sa iznetom tvrdnjom, dok se n=12 (3,9%) potpuno slaže. Srednja vrednost odgovora je 3,06 a standardna devijacija 1.135.



Grafik 12. Grafički prikaz stavova ispitanika u odnosu na tvrdnju P9

Da li se slažete sa tvrdnjom da su spajanja i preuzimanja teška i složena strategija koja je veoma podložna neuspehu?

Tabela 17. Stavovi ispitanika u odnosu na pitanje P10

Statistics

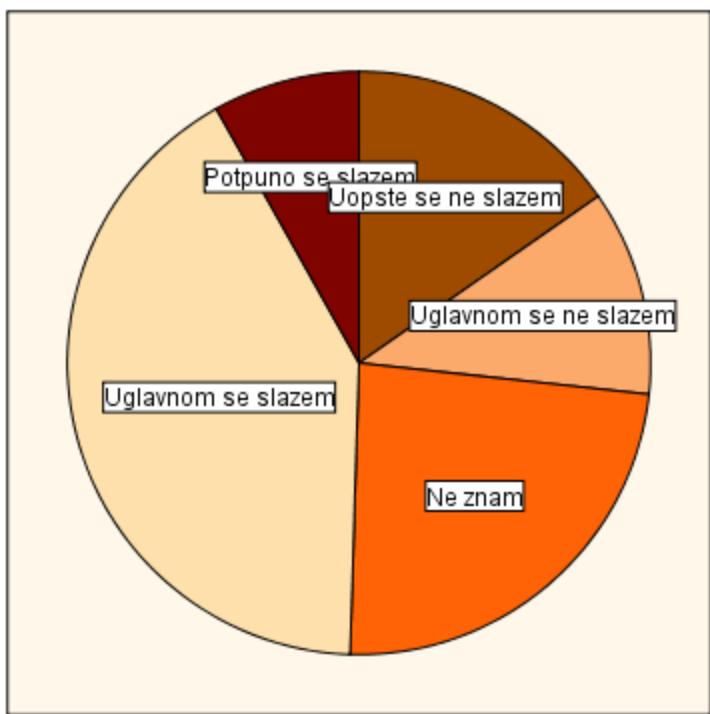
P10

N	Valid	307
	Missing	0
Mean		3.16
Median		3.00
Mode		4
Std. Deviation		1.203

P10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Uopste se ne slazem	47	15.3	15.3	15.3
Uglavnom se ne slazem	35	11.4	11.4	26.7
Ne znam	73	23.8	23.8	50.5
Uglavnom se slazem	127	41.4	41.4	91.9
Potpuno se slazem	25	8.1	8.1	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Najveći broj ispitanika n=127 (41,4%) se uglavnom slaže sa iznetom tvrdnjom, dok se n=25 (8,1%) potpuno slaže. Srednja vrednost odgovora je 3,16 a standardna devijacija 1.203.



Grafik 13. Grafički prikaz stavova ispitanika u odnosu na tvrdnju P10

Da li se slažete sa tvrdnjom da se nedostatak uspeha M&A često pripisuje ljudskim faktorima?

Tabela 18. Stavovi ispitanika u odnosu na pitanje P11

Statistics

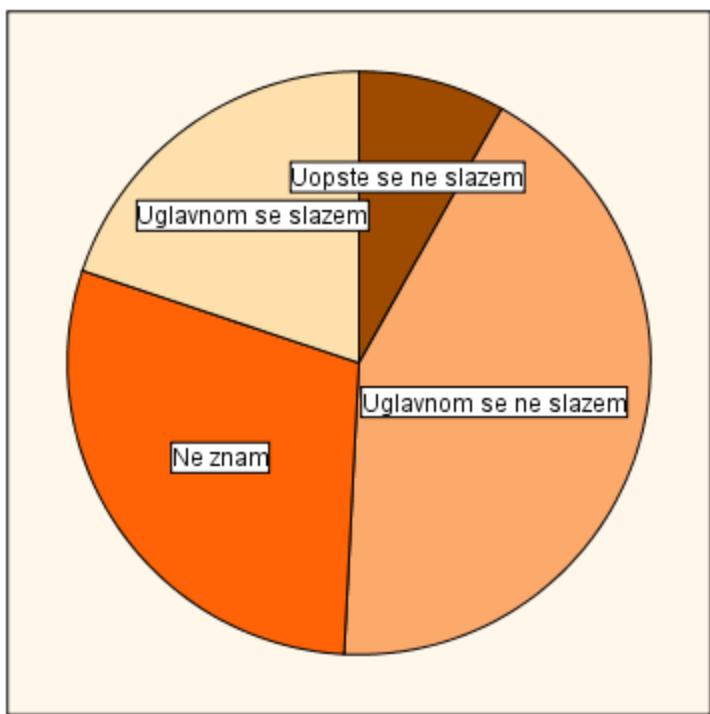
P11

N	Valid	307
	Missing	0
Mean		2.61
Median		2.00
Mode		2
Std. Deviation		.895

P11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Uopste se ne slazem	25	8.1	8.1	8.1
Uglavnom se ne slazem	131	42.7	42.7	50.8
Ne znam	90	29.3	29.3	80.1
Uglavnom se slazem	61	19.9	19.9	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Najveći broj ispitanika n=131 (42,7%) se uglavnom ne slaže u vezi sa iznetom tvrdnjom, dok se n=61 (19,9%) uglavnom slaže. Srednja vrednost odgovora je 2,61 a standardna devijacija .895



Grafik 14. Grafički prikaz stavova ispitanika u odnosu na tvrdnju P11

Da li se slažete sa tvrdnjom da spajanja izazivaju sukob korporativnih identiteta jer apsorbovanje nove organizacije ili inkorporacija u drugu organizaciju predstavlja izazov za organizacioni identitet?

Tabela 19. Stavovi ispitanika u odnosu na pitanje P12

Statistics

P12

N	Valid	307
	Missing	0
Mean		2.57
Median		2.00
Mode		2
Std. Deviation		.999

P12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Uopste se ne slazem	43	14.0	14.0	14.0
Uglavnom se ne slazem	118	38.4	38.4	52.4
Ne znam	74	24.1	24.1	76.5
Uglavnom se slazem	72	23.5	23.5	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Najveći broj ispitanika n=118 (38,4%) se uglavnom ne slaže sa iznetom tvrdnjom, dok se n=72 (23,5%) uglavnom slaže. Srednja vrednost odgovora je 2,57 a standardna devijacija .999.



Grafik 15. Grafički prikaz stavova ispitanika u odnosu na tvrdnju P12

Da li se slažete sa tvrdnjom da ljudi definišu svoj društveni položaj kroz pripadnost grupi koja se formira procesom društvene kategorizacije?

Tabela 20. Stavovi ispitanika u odnosu na pitanje P13

Statistics

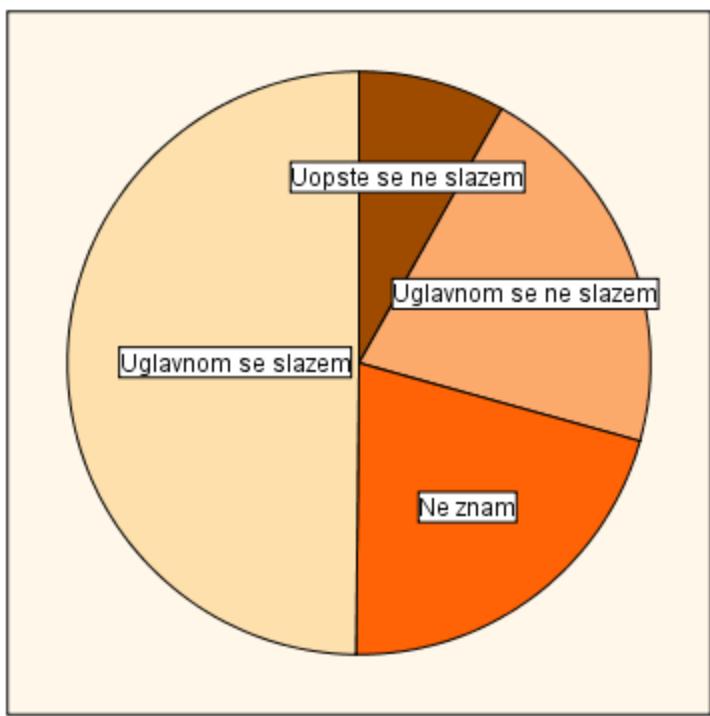
P13

N	Valid	307
	Missing	0
Mean		3.12
Median		3.00
Mode		4
Std. Deviation		1.012

P13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Uopste se ne slazem	25	8.1	8.1	8.1
Uglavnom se ne slazem	65	21.2	21.2	29.3
Ne znam	64	20.8	20.8	50.2
Uglavnom se slazem	153	49.8	49.8	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Najveći broj ispitanika n=153 (49,8%) se uglavnom slaže sa iznetom tvrdnjom. Srednja vrednost odgovora je 3,12 a standardna devijacija 1,012.



Grafik 16. Grafički prikaz stavova ispitanika u odnosu na tvrdnju P13

Da li se slažete sa tvrdnjom da organizacioni identitet ne utiče samo na ljude koji su zaposleni u kompaniji, već određuje i ljude koji će biti zaposleni?

Tabela 21. Stavovi ispitanika u odnosu na pitanje P14

Statistics

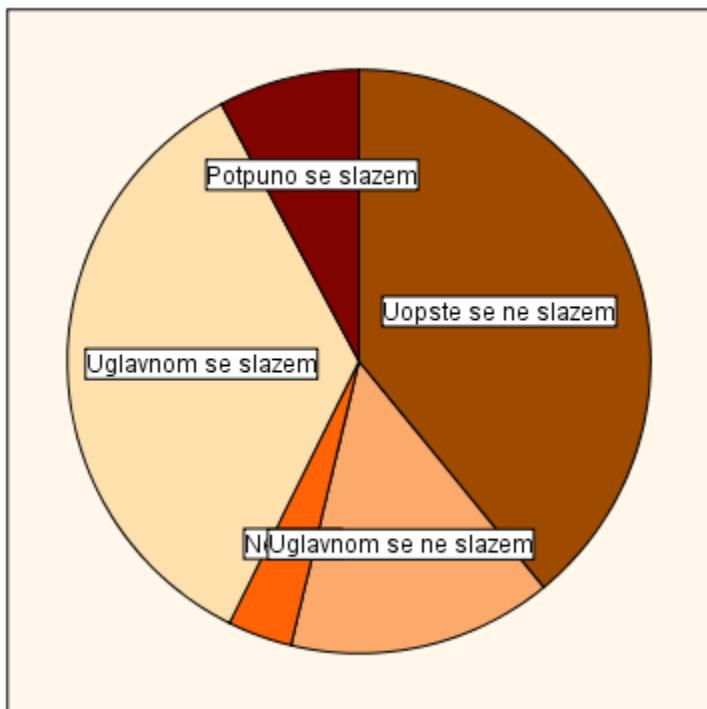
P14

N	Valid	307
	Missing	0
Mean		2.58
Median		2.00
Mode		1
Std. Deviation		1.483

P14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Uopste se ne slazem	120	39.1	39.1	39.1
Uglavnom se ne slazem	45	14.7	14.7	53.7
Ne znam	11	3.6	3.6	57.3
Uglavnom se slazem	107	34.9	34.9	92.2
Potpuno se slazem	24	7.8	7.8	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Najveći broj ispitanika n=107 (34,9%) se uglavnom slaže sa iznetom tvrdnjom, dok se n=24 (7,8%) uglavnom slaže. Srednja vrednost odgovora je 2,58 a standardna devijacija 1.483.



Grafik 17. Grafički prikaz stavova ispitanika u odnosu na tvrdnju P14

Da li se slažete sa tvrdnjom da su kulturne razlike i kulturni sukobi su značajniji u prekograničnim M&A nego domaćim M&A?

Tabela 22. Stavovi ispitanika u odnosu na pitanje P15

Statistics

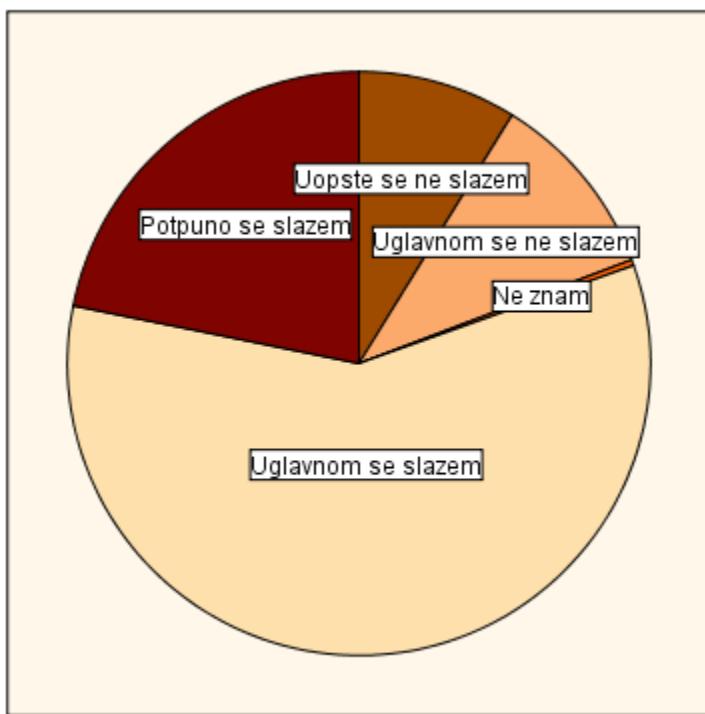
P15

N	Valid	307
	Missing	0
Mean		3.74
Median		4.00
Mode		4
Std. Deviation		1.170

P15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Uopste se ne slazem	27	8.8	8.8	8.8
Uglavnom se ne slazem	32	10.4	10.4	19.2
Ne znam	1	.3	.3	19.5
Uglavnom se slazem	180	58.6	58.6	78.2
Potpuno se slazem	67	21.8	21.8	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Najveći broj ispitanika n=180 (58,6%) se uglavnom slaže sa iznetom tvrdnjom. Srednja vrednost odgovora je 3,74 a standardna devijacija 1.170.



Grafik 18. Grafički prikaz stavova ispitanika u odnosu na tvrdnju P15

Da li se slažete sa tvrdnjom da je organizaciona posvećenost rezultat organizacione identifikacije?

Tabela 23. Stavovi ispitanika u odnosu na pitanje P16

Statistics

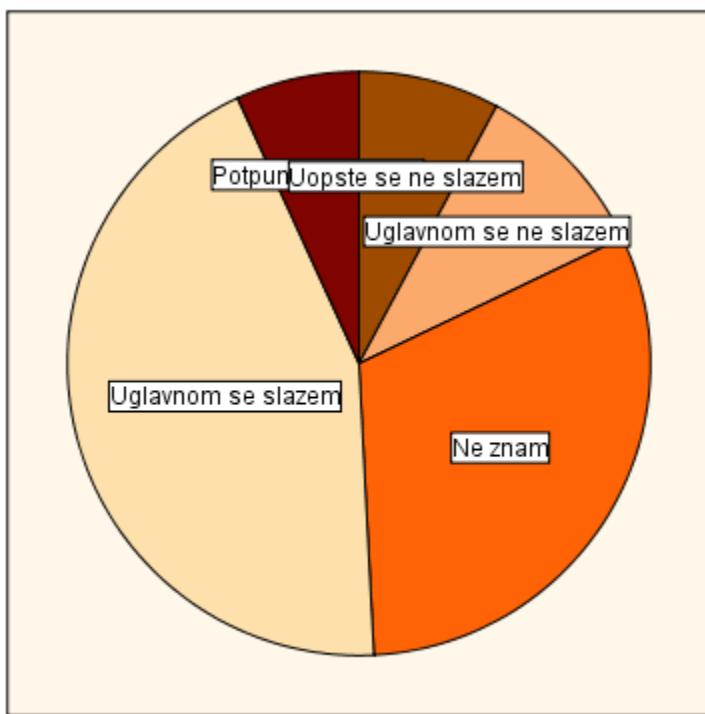
P16

N	Valid	307
	Missing	0
Mean		3.32
Median		4.00
Mode		4
Std. Deviation		1.014

P16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Uopste se ne slazem	24	7.8	7.8	7.8
Uglavnom se ne slazem	31	10.1	10.1	17.9
Ne znam	96	31.3	31.3	49.2
Uglavnom se slazem	135	44.0	44.0	93.2
Potpuno se slazem	21	6.8	6.8	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Najveći broj ispitanika n=135 (44,0%) se uglavnom slaže sa iznetom tvrdnjom, dok se n=21 (6,8%) potpuno slaže. Srednja vrednost odgovora je 3,32 a standardna devijacija 1.014.



Grafik 19. Grafički prikaz stavova ispitanika u odnosu na tvrdnju P16

Da li se slažete sa tvrdnjom da prekomerni stres, koji se često javlja tokom spajanja i preuzimanja, povećava nezadovoljstvo poslom što uzrokuje disfunkcionalne rezultate kao što su povećana stopa fluktuacije, izostajanje sa posla i smanjen radni učinak?

Tabela 24. Stavovi ispitanika u odnosu na pitanje P17

Statistics

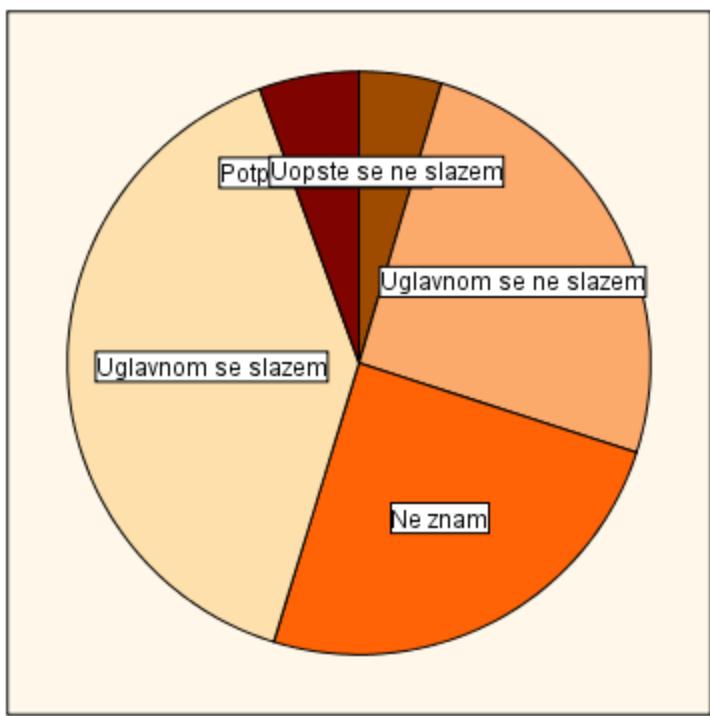
P17

N	Valid	307
	Missing	0
Mean		3.16
Median		3.00
Mode		4
Std. Deviation		1.016

P17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Uopste se ne slazem	14	4.6	4.6	4.6
Uglavnom se ne slazem	78	25.4	25.4	30.0
Ne znam	76	24.8	24.8	54.7
Uglavnom se slazem	122	39.7	39.7	94.5
Potpuno se slazem	17	5.5	5.5	100.0
Total	307	100.0	100.0	

Najveći broj ispitanika n=122 (39,7%) se uglavnom slaže sa iznetom tvrdnjom, dok se n=17 (5,5%) potpuno slaže. Srednja vrednost odgovora je 3,16 a standardna devijacija 1.016.



Grafik 20. Grafički prikaz stavova ispitanika u odnosu na tvrdnju P17

U anketiranju je učestvovalo n =158 (51,5%) ispitanika muškog pola i n =149 (48,5%) ispitanika ženskog pola. Srednja vrednost zastupljenosti po polu je 1.49 a standardna devijacija .501.

Tabela 25. Deskriptivna statistika u odnosu na pol

Descriptive Statistics

	Statistic	Bootstrap ^a			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
Pol	N	307	0	0	307
	Minimum	1			
	Maximum	2			
	Mean	1.49	.00	.03	1.43 1.54
	Std. Deviation	.501	-.001	.001	.496 .501
Valid (listwise)	N	307	0	0	307

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

U istraživanju je učestvovalo najviše ispitanika starosne grupe 46-55 godina n=169 (55,0%), a najmanje iz starosne grupe 18-25 godina n=3 (1,0%). Srednja vrednost zastupljenosti po starosnoj strukturi je 3,37 dok je standardna devijacija .779.

Tabela 26. Deskriptivna statistika u odnosu na starosnu strukturu

Descriptive Statistics

		Statistic	Bootstrap ^a				
			Bias	Std. Error	95% Confidence Interval		
					Lower	Upper	
Starost	N	307	0	0	307	307	
	Minimum	1					
	Maximum	4					
	Mean	3.37	.00	.04	3.29	3.46	
	Std. Deviation	.779	-.001	.028	.721	.833	
Valid (listwise)	N	307	0	0	307	307	

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

Istraživanjem je bilo obuhvaćeno najviše ispitanika sa višom/visokom školskom spremom n=185 (60,3%), a najmanje sa doktoratom n=9 (2,9%) i osnovnom školom n=15 (4,9%). Srednja vrednost zastupljenosti po stepenu obrazovanja je 3,04 dok je standardna devijacija .795.

Tabela 27. Deskriptivna statistika u odnosu na stepen obrazovanja

Descriptive Statistics

	Statistic	Bootstrap ^a			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
Obrazovanje	N	307	0	0	307
	Minimum	1			
	Maximum	5			
	Mean	3.04	.00	.05	2.95 3.13
	Std. Deviation	.795	-.001	.040	.712 .869
Valid (listwise)	N	307	0	0	307

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

Testiranje stavova ispitanika:

P1. Da li se slažete sa tvrdnjom da menadžmentu mora da ima visok nivo kvaliteta?

Najveći broj ispitanika izjasnio se da se uglavnom slaže sa iznetom n=129 (42,0%) i da se potpuno slaže n=23 (7,5%). Srednja vrednost zastupljenosti je 3,26 dok je standardna devijacija 1.080.

Tabela 28. Statistički prikaz odgovora na pitanje P1.

Descriptive Statistics

	Statistic	Bootstrap ^a			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
P1	N	307	0	0	307
	Minimum	1			
	Maximum	5			
	Mean	3.26	.00	.06	3.14
	Std. Deviation	1.080	-.004	.040	.996
Valid (listwise)	N	307	0	0	307
	N				307

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

P2. Da li se slažete sa tvrdnjom da su efekti M&A pozitivni?

Najveći broj ispitanika se uglavnom slaže sa iznetom tvrdnjom n=127 (41,4%) i potpuno se slaže n=39 (12,7%). Srednja vrednost odgovora je 3,25 a standardna devijacija 1.262.

Tabela 29. Statistički prikaz odgovora na pitanje P2.

Descriptive Statistics

	Statistic	Bootstrap ^a			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
P2	N	307	0	0	307
	Minimum	1			
	Maximum	5			
	Mean	3.25	.00	.07	3.10 3.39
	Std. Deviation	1.262	-.002	.039	1.182 1.339
Valid (listwise)	N	307	0	0	307
	N				307

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

P3. Da li se slažete sa tvrdnjom da je kulturna adaptacija je jedan od najproblematičnijih zadataka za u integraciji?

Ispitanici se uglavnom slažu sa iznetom tvrdnjom n=90 (29,3%) i potpuno se slaže n=14 (4,6%). Srednja vrednost odgovora je 2,73 a standardna devijacija 1.213.

Tabela 30. Statistički prikaz odgovora na pitanje P3.

Descriptive Statistics

	Statistic	Bootstrap ^a			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
P3	N	307	0	0	307
	Minimum	1			
	Maximum	5			
	Mean	2.73	.00	.07	2.60 2.88
	Std. Deviation	1.213	-.001	.032	1.150 1.276
Valid (listwise)	N	307	0	0	307
	N				307

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

P4. Da li se slažete sa tvrdnjom da zaposleni koji su se adaptirali na kulturne promene doprinose ciljevima organizacije?

Ispitanici se uglavnom slažu sa iznetom tvrdnjom n=125 (40,7%) i n=12 (3,9%) ispitanika se potpuno slaže. Srednja vrednost odgovora je 3,06 a standardna devijacija 1.135.

Tabela 31. Statistički prikaz odgovora na pitanje P4.

Descriptive Statistics

	Statistic	Bootstrap ^a			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
P4	N	307	0	0	307
	Minimum	1			
	Maximum	5			
	Mean	3.06	.00	.07	2.93 3.18
	Std. Deviation	1.135	-.001	.037	1.057 1.199
Valid (listwise)	N	307	0	0	307

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

P5. Da li se slažete sa tvrdnjom da mnoge poslovne jedinice u bankarskom sektoru koriste strategiju spajanja i akvizicije?

Najveći broj ispitanika n=125 (40,7%) uglavnom slaže sa iznetom tvrdnjom, dok se n=21 (6,8%) potpuno slaže. Srednja vrednost odgovora je 3,11 a standardna devijacija 1.181.

Tabela 32. Statistički prikaz odgovora na pitanje P5.

Descriptive Statistics

	Statistic	Bootstrap ^a			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
P5	N	307	0	0	307
	Minimum	1			
	Maximum	5			
	Mean	3.11	.00	.07	2.98 3.25
	Std. Deviation	1.181	-.004	.036	1.103 1.246
Valid (listwise)	N	307	0	0	307
	N				307

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

P6. Da li se slažete sa tvrdnjom da M&A eliminisale konkurenčiju i stvara sinergiju?

Najveći broj ispitanika n=122 (39,7%) se uglavnom slaže sa iznetom tvrdnjom, n=13 (4,2%) se potpuno slaže. Srednja vrednost odgovora je 3,18 a standardna devijacija 1.016.

Tabela 33. Statistički prikaz odgovora na pitanje P6.

Descriptive Statistics

	Statistic	Bootstrap ^a			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
P6	N	307	0	0	307
	Minimum	1			
	Maximum	5			
	Mean	3.18	.00	.06	3.07 3.30
	Std. Deviation	1.016	-.002	.042	.929 1.096
Valid (listwise)	N	307	0	0	307

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

P7. Da li se slažete sa tvrdnjom da je u toku i nakon M&A procesa neophodno da lideri komuniciraju sa zaposlenima?

Najveći broj ispitanika n=137 (44,6%) se uglavnom slaže sa iznetom tvrdnjom, n=18 (5,9%) se potpuno slaže. Srednja vrednost odgovora je 3,30 a standardna devijacija 1.005.

Tabela 34. Statistički prikaz odgovora na pitanje P7.

Descriptive Statistics

	Statistic	Bootstrap ^a			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
P7	N	307	0	0	307
	Minimum	1			
	Maximum	5			
	Mean	3.30	.00	.06	3.19 3.42
	Std. Deviation	1.005	-.004	.040	.922 1.080
Valid (listwise)	N	307	0	0	307
	N				307

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

P8. Da li se slažete sa tvrdnjom da je kulturna integracija zaposlenih neophodna?

Najveći broj ispitanika n=126 (41,0%) se uglavnom slaže sa iznetom tvrdnjom, dok se n=16 (5,2%) potpuno slaže. Srednja vrednost odgovora je 3,16 a standardna devijacija 1.016.

Tabela 35. Statistički prikaz odgovora na pitanje P8.

Descriptive Statistics

	Statistic	Bootstrap ^a			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
P8	N	307	0	0	307
	Minimum	1			
	Maximum	5			
	Mean	3.16	.00	.06	3.05 3.28
	Std. Deviation	1.016	-.003	.030	.956 1.069
Valid (listwise)	N	307	0	0	307
	N				307

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

P9. Da li se slažete sa tvrdnjom da nivo integracije između dve spojene firme značajno poboljšava finansijski učinak?

Najveći broj ispitanika n=125 (40,7%) se uglavnom slaže sa iznetom tvrdnjom, dok se n=12 (3,9%) potpuno slaže. Srednja vrednost odgovora je 3,06 a standardna devijacija 1.135.

Tabela 36. Statistički prikaz odgovora na pitanje P9.

Descriptive Statistics

	Statistic	Bootstrap ^a			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
P9	N	307	0	0	307
	Minimum	1			
	Maximum	5			
	Mean	3.06	.00	.06	2.93 3.18
	Std. Deviation	1.135	-.002	.037	1.055 1.202
Valid (listwise)	N				
	N	307	0	0	307

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

P10. Da li se slažete sa tvrdnjom da su spajanja i preuzimanja teška i složena strategija koja je veoma podložna neuspehu?

Najveći broj ispitanika n=127 (41,4%) se uglavnom slaže sa iznetom tvrdnjom, dok se n=25 (8,1%) potpuno slaže. Srednja vrednost odgovora je 3,16 a standardna devijacija 1.203.

Tabela 37. Statistički prikaz odgovora na pitanje P10.

Descriptive Statistics

	Statistic	Bootstrap ^a			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
P10	N	307	0	0	307
	Minimum	1			
	Maximum	5			
	Mean	3.16	.00	.07	3.02 3.30
	Std. Deviation	1.203	-.003	.039	1.127 1.275
Valid (listwise)	N	307	0	0	307
	N				307

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

P11. Da li se slažete sa tvrdnjom da se nedostatak uspeha M&A često pripisuje ljudskim faktorima?

Najveći broj ispitanika n=131 (42,7%) se uglavnom ne slaže u vezi sa iznetom tvrdnjom, dok se n=61 (19,9%) uglavnom slaže. Srednja vrednost odgovora je 2,61 a standardna devijacija .895

Tabela 38. Statistički prikaz odgovora na pitanje P11.

Descriptive Statistics

	Statistic	Bootstrap ^a			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
P11	N	307	0	0	307
	Minimum	1			
	Maximum	4			
	Mean	2.61	.00	.05	2.51 2.70
	Std. Deviation	.895	-.002	.027	.838 .945
Valid (listwise)	N	307	0	0	307

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

P12. Da li se slažete sa tvrdnjom da spajanja izazivaju sukob korporativnih identiteta jer apsorbovanje nove organizacije ili inkorporacija u drugu organizaciju predstavlja izazov za organizacioni identitet?

Najveći broj ispitanika n=118 (38,4%) se uglavnom ne slaže sa iznetom tvrdnjom, dok se n=72 (23,5%) uglavnom slaže. Srednja vrednost odgovora je 2,57 a standardna devijacija .999.

Tabela 39. Statistički prikaz odgovora na pitanje P12.

Descriptive Statistics

	Statistic	Bootstrap ^a			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
P12	N	307	0	0	307
	Minimum	1			
	Maximum	4			
	Mean	2.57	.00	.06	2.46 2.69
	Std. Deviation	.999	-.001	.027	.945 1.051
Valid (listwise)	N	307	0	0	307
	N				307

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

P13. Da li se slažete sa tvrdnjom da ljudi definišu svoj društveni položaj kroz pripadnost grupi koja se formira procesom društvene kategorizacije?

Najveći broj ispitanika n=153 (49,8%) se uglavnom slaže sa iznetom tvrdnjom. Srednja vrednost odgovora je 3,12 a standardna devijacija 1.012.

Tabela 40. Statistički prikaz odgovora na pitanje P13.

Descriptive Statistics

	Statistic	Bootstrap ^a			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
P13	N	307	0	0	307
	Minimum	1			
	Maximum	4			
	Mean	3.12	.00	.06	3.01 3.24
	Std. Deviation	1.012	-.002	.032	.946 1.069
Valid (listwise)	N	307	0	0	307
	N				307

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

P14. Da li se slažete sa tvrdnjom da organizacioni identitet ne utiče samo na ljudе koji su zaposleni u kompaniji, već određuje i ljudе koji će biti zaposleni?

Najveći broj ispitanika n=107 (34,9%) se uglavnom slaže sa iznetom tvrdnjom, dok se n=24 (7,8%) uglavnom slaže. Srednja vrednost odgovora je 2,58 a standardna devijacija 1.483.

Tabela 41. Statistički prikaz odgovora na pitanje P14.

Descriptive Statistics

	Statistic	Bootstrap ^a			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
P14	N	307	0	0	307
	Minimum	1			
	Maximum	5			
	Mean	2.58	.00	.08	2.42 2.74
	Std. Deviation	1.483	-.002	.026	1.430 1.531
Valid (listwise)	N	307	0	0	307
	N				307

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

P15. Da li se slažete sa tvrdnjom da su kulturne razlike i kulturni sukobi su značajniji u prekograničnim M&A nego domaćim M&A?

Najveći broj ispitanika n=180 (58,6%) se uglavnom slaže sa iznetom tvrdnjom. Srednja vrednost odgovora je 3,74 a standardna devijacija 1.170.

Tabela 42. Statistički prikaz odgovora na pitanje P15.

Descriptive Statistics

	Statistic	Bootstrap ^a			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
P15	N	307	0	0	307
	Minimum	1			
	Maximum	5			
	Mean	3.74	.00	.07	3.60 3.87
	Std. Deviation	1.170	-.005	.052	1.062 1.265
Valid (listwise)	N	307	0	0	307
	N				307

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

P16. Da li se slažete sa tvrdnjom da je organizaciona posvećenost rezultat organizacione identifikacije?

Najveći broj ispitanika n=135 (44,0%) se uglavnom slaže sa iznetom tvrdnjom, dok se n=21 (6,8%) potpuno slaže. Srednja vrednost odgovora je 3,32 a standardna devijacija 1.014.

Tabela 43. Statistički prikaz odgovora na pitanje P16.

Descriptive Statistics

	Statistic	Bootstrap ^a			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
P16	N	307	0	0	307
	Minimum	1			
	Maximum	5			
	Mean	3.32	.00	.06	3.21 3.43
	Std. Deviation	1.014	-.003	.040	.933 1.091
Valid (listwise)	N	307	0	0	307
	N				307

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

P17. Da li se slažete sa tvrdnjom da prekomerni stres, koji se često javlja tokom spajanja i preuzimanja, povećava nezadovoljstvo poslom što uzrokuje disfunkcionalne rezultate kao što su povećana stopa fluktuacije, izostajanje sa posla i smanjen radni učinak?

Najveći broj ispitanika n=122 (39,7%) se uglavnom slaže sa iznetom tvrdnjom, dok se n=17 (5,5%) potpuno slaže. Srednja vrednost odgovora je 3,16 a standardna devijacija 1.016.

Tabela 44. Statistički prikaz odgovora na pitanje P17.

Descriptive Statistics

	Statistic	Bootstrap ^a			
		Bias	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
P17	N	307	0	0	307
	Minimum	1			
	Maximum	5			
	Mean	3.16	.00	.06	3.05 3.28
	Std. Deviation	1.016	-.001	.032	.954 1.080
Valid (listwise)	N	307	0	0	307
	N				307

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

Testiranje postavljenih hipoteza

Hipotetički okvir za istraživanje u ovom radu određen je jednom opštom i tri posebne hipoteze.

Opšta hipoteza:

H0: Ukoliko menadžment dostigne visok nivo kvaliteta u upravljanju utoliko je veća mogućnost da se ostvare pozitivni efekti M&A

Posebne hipoteze:

H1: Ukoliko problem kulturne adaptacije i kulturne promene bude pozitvno prevaziđen utoliko je veća mogućnost da ljudski resursi prate ciljeve organizacije

H2: Mnoge poslovne jedinice u bankarskom sektoru koriste strategiju spajanja i akvizicije kako bi eliminisale konkurenčiju i stvorile sinergiju

H3. Ukoliko je komunikacija lidera u toku i nakon M&A procesa adekvatno postavljena utoliko je veća mogućnost da se obezbedi kulturna integracija zaposlenih

Pre testiranja postavljenih hipoteza proverili smo skalu, kojom smo ispitivali materiju kojom se bavimo u ovoj doktorskoj disertaciji. Proverili smo unutrašnju saglasnost za skalu sastavljenu od 17 pitanja da bismo dobili potvrdu da je skala ispravno postavljena i da meri pojavu koju istražujemo.

Tabela 45. Rezime obrade za skalu

Case Processing Summary

	N	%
Valid	307	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	307	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Tabela 46. Koeficijent Cronbach's Alpha za skalu

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.871	.870	17

Tabela 47. Pojedinačna statistika (M; SD) za skalu

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
P1	3.26	1.080	307
P2	3.25	1.262	307
P3	2.73	1.213	307
P4	3.06	1.135	307
P5	3.11	1.181	307
P6	3.18	1.016	307
P7	3.30	1.005	307
P8	3.16	1.016	307
P9	3.06	1.135	307
P10	3.16	1.203	307
P11	2.61	.895	307
P12	2.57	.999	307
P13	3.12	1.012	307
P14	2.58	1.483	307
P15	3.74	1.170	307
P16	3.32	1.014	307
P17	3.16	1.016	307

Tabela 48. Rezime statistike stavki za skalu

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.080	2.570	3.743	1.173	1.456	.094	17

Unutrašnju saglasnost skale testirali smo uz pomoć Crombach alphe. Kronbahov koeficijent alfa $\alpha=.871$ pokazuje visoku vrednost unutrašnje saglasnosti skale i potvrđuje da su varijable dobro odabране i skala zadovoljava istraživački zadatak.

Dalji postupak uključivao je testiranje subskale koju smo sastavili od varijabli izabranih za testiranje opšte hipoteze i posebnih hipoteza. Te varijable su:

- Da li se slažete sa tvrdnjom da menadžmentu mora da ima visok nivo kvaliteta?
- Da li se slažete sa tvrdnjom da su efekti M&A pozitivni?
- Da li se slažete sa tvrdnjom da je kulturna adaptacija je jedan od najproblematičnijih zadataka za u integraciji?
- Da li se slažete sa tvrdnjom da zaposleni koji su se adaptirali na kulturne promene doprinose ciljevima organizacije?
- Da li se slažete sa tvrdnjom da mnoge poslovne jedinice u bankarskom sektoru koriste strategiju spajanja i akvizicije?
- Da li se slažete sa tvrdnjom da M&A eliminisale konkurenčiju i stvara sinergiju?
- Da li se slažete sa tvrdnjom da je u toku i nakon M&A procesa neophodno da lideri komuniciraju sa zaposlenima?
- Da li se slažete sa tvrdnjom da je kulturna integracija zaposlenih neophodna?

Tabela 49. Rezime obrade za subskalu

Case Processing Summary

	N	%
Valid	307	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	307	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Tabela 50. Koeficijent Cronbach's Alpha za subskalu

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.907	.907	8

Tabela 51. Pojedinačna statistika (M; SD) za subskalu

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
P1	3.26	1.080	307
P2	3.25	1.262	307
P3	2.73	1.213	307
P4	3.06	1.135	307
P5	3.11	1.181	307
P6	3.18	1.016	307
P7	3.30	1.005	307
P8	3.16	1.016	307

Tabela 52. Korelaciona matrica za subskalu

Inter-Item Correlation Matrix

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
P1	1.000	.495	.178	.591	.556	.881	.741	.522
P2	.495	1.000	.567	.860	.860	.406	.583	.616
P3	.178	.567	1.000	.521	.489	.215	.330	.317
P4	.591	.860	.521	1.000	.958	.484	.473	.627
P5	.556	.860	.489	.958	1.000	.456	.439	.594
P6	.881	.406	.215	.484	.456	1.000	.778	.354
P7	.741	.583	.330	.473	.439	.778	1.000	.521
P8	.522	.616	.317	.627	.594	.354	.521	1.000

Tabela 53. Rezime statistike stavki za subskalu

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3.132	2.730	3.303	.573	1.210	.033	8

Unutrašnju saglasnost odabrane subskale testirali smo, takođe, uz pomoć Crombach alphe. Kronbahov koeficijent alfa $\alpha=.907$ pokazuje izuzetno visoku vrednost unutrašnje saglasnosti subskale i potvrđuje da su varijable dobro odabrane, odnosno da su istraživačka pitanja pogodna za testiranje postavljenih hipoteza.

Ovime su zadovoljeni zahtevi istraživačkog zadatka jer rezultat testiranja ukazuje na to da su stavovi ispitanika koji su prikazani u subskali u korelaciji sa postavljenim hipotezama. Kronbahov koeficijent alfa predstavlja prosečnu korelaciju između vrednosti na skali. Iznos tog pokazatelja kreće se između 0 i 1, pri čemu veći broj pokazuje veću pouzdanost, kao što je slučaj kod ovog primera provere pouzdanosti skale. Preporučuje se da se ne prihvata pouzdanost manja od 0.7, u našem slučaju vrednost je .907. U slučaju kada je mali broj vrednosti varijabli testiranih na skali (manji od 10), u ovom slučaju testirali smo 8 varijabli, postoji mogućnost da Kronbahov koeficijent alfa pokaže manju vrednost od preporučene. Tada se predlaže izračunavanje srednje vrednosti korelacije između svakog para vrednosti. Optimalna srednja vrednost korelacije između parova vrednosti na skali iznosi između 0.2 i 0.4.

Podaci prikazani u tabeli Pojedinačna statistika (M; SD) za subskalu vidimo da su srednje vrednosti korelacije testiranih varijabli u traženom rasponu, odnosno kreću se od 2.73 do 3.30.

Testiranje generalne (opšte) hipoteze:

Za proveru opravdanosti generalne hipoteze: H0: Ukoliko menadžment dostigne visok nivo kvaliteta u upravljanju utoliko je veća mogućnost da se ostvare pozitivni efekti M&A, testirali smo odgovore ispitanika na iznete tvrdnje:

Da li se slažete sa tvrdnjom da menadžmentu mora da ima visok nivo kvaliteta?

Da li se slažete sa tvrdnjom da su efekti M&A pozitivni?

Tabela 54. Prikaz krostabulacije za testiranje generalne hipoteze

P1 * P2 Crosstabulation

		P2					Total
		Uopste ne slazem	Uglavnom se slazem	Ne znam	Uglavnom se slazem	Potpuno se slazem	
P1	Uopste se ne slazem	Count	14	0	3	12	30
		% within P1	46.7%	0.0%	10.0%	40.0%	100.0 %
	Uglavnom se ne slazem	Count	8	25	0	2	36
		% within P1	22.2%	69.4%	0.0%	5.6%	100.0 %
	Ne znam	Count	17	0	52	3	89
		% within P1	19.1%	0.0%	58.4%	3.4%	100.0 %
Uglavnom se		Count	8	10	4	101	129

		% within	6.2%	7.8%	3.1%	78.3%	4.7%	100.0
	P1	se						%
	Count	0	0	0	9	14	23	
Potpuno		% within						
slazem		P1	0.0%	0.0%	0.0%	39.1%	60.9%	100.0
	Count	47	35	59	127	39	307	%
Total		% within	15.3%	11.4%	19.2%	41.4%	12.7%	100.0
	P1							%

Tabela 55. Vrednosti Chi-Square Testa za generalnu hipotezu

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp.	Sig.
			(2-sided)	
Pearson Chi-Square	398.221 ^a	16	.000	
Likelihood Ratio	353.941	16	.000	
Linear-by-Linear Association	75.052	1	.000	
N of Valid Cases	307			

a. 9 cells (36.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.62.

Tabela 56. Simetrične mere za generalnu hipotezu

Symmetric Measures

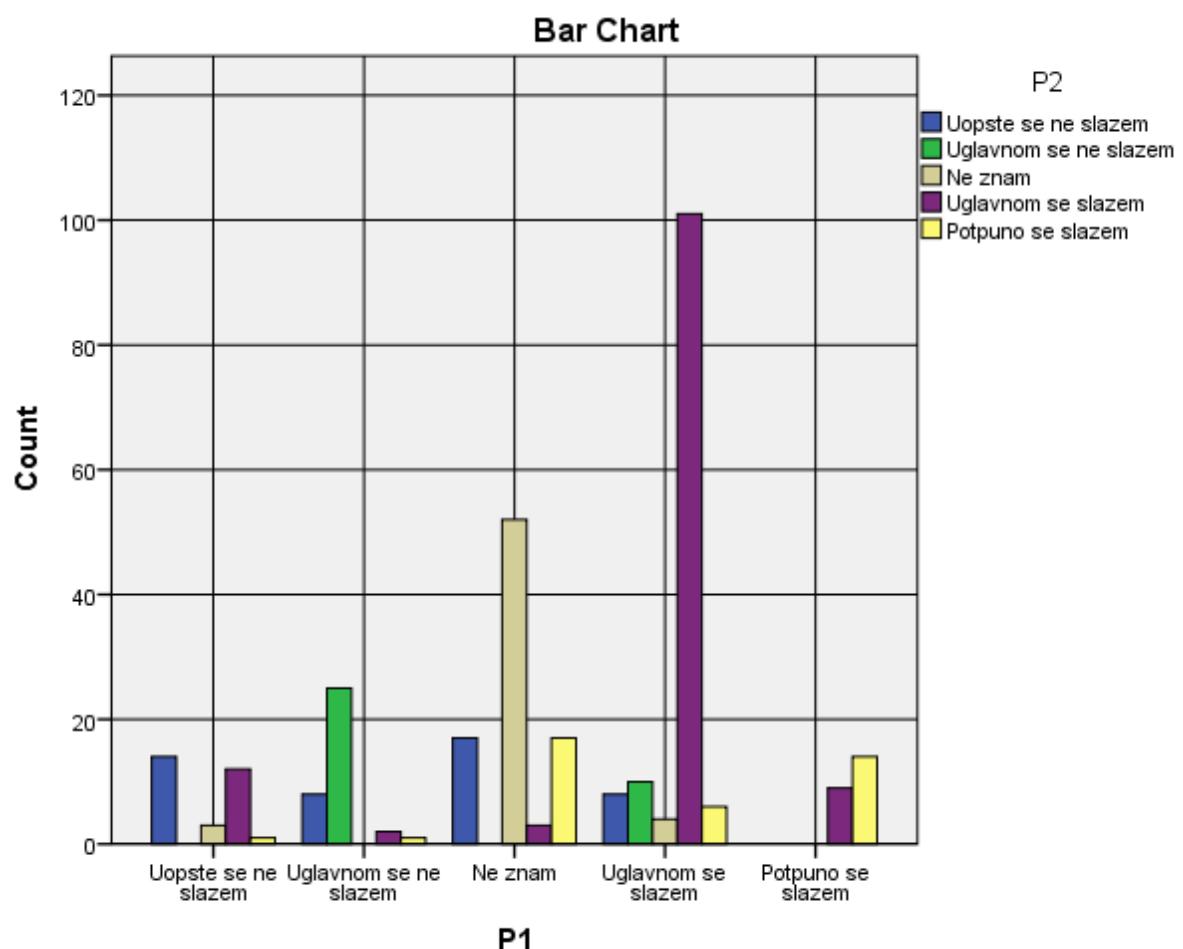
		Value	Asymp. Error ^a	Std.	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal	by Gamma	.565	.050		10.065	.000
Ordinal	Spearman Correlation	.529	.049		10.884	.000 ^c
Interval	by Pearson's R	.495	.051		9.956	.000 ^c
N of Valid Cases		307				

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Rezultat prikazan u tabelama pokazuje da je X^2 (16,1)= 398.221^a, $p < 0.01$, čime je utvrđena statistički značajna korelacija između ispitivanih stavova ispitanika. Pirsonova korelacija, meri linearni odnos između dve promenljive i Pearson's $r = .495$ ukazuje na srednju pozitivnu korelaciju. Spearmanova korelacija meri monoton odnos između dve varijable na osnovu ranga podataka. Spearman Correlation rangova pokazuje vrednost $Rho = .529$. Gamma kao simetrična mera udruživanja daje nam indikaciju snage odnosa između dve varijable. Gamma koeficijent .565 ukazuje na to da poznavnjem nivoa prihvatanja prve tvrdnje poboljšava se predviđanje prihvatanja druge tvrdnje za 56,5%.



Grafik 21. Grafički prikaz testiranja generalne hipoteze.

Na osnovu statističke obrade testiranih varijabli zaključujemo da je generalna hipoteza H_0 , potvrđena.

Posebne hipoteze:

Za proveru opravdanosti prve posebne hipoteze H1 koja glasi: Ukoliko problem kulturne adaptacije i kulturne promene bude pozitvno prevaziđen utoliko je veća mogućnost da ljudski resursi prate ciljeve organizacije, testirali smo odgovore ispitanika na iznete tvrdnje:

Da li se slažete sa tvrdnjom da je kulturna adaptacija je jedan od najproblematičnijih zadataka za u integraciji?

Da li se slažete sa tvrdnjom da zaposleni koji su se adaptirali na kulturne promene doprinose ciljevima organizacije?

Tabela 57. Prikaz krostabulacije za testiranje prve posebne hipoteze

P3 * P4 Crosstabulation

		P4					Total
		Uopste ne slazem	Uglavnom se slazem	Ne znam	Uglavnom se slazem	Potpuno se slazem	
P3	Count	42	5	7	9	0	63
	Uopste se ne %						
	slazem within P3	66.7%	7.9%	11.1%	14.3%	0.0%	100.0 %
P3	Count	0	21	27	23	4	75
	Uglavnom se %						
	ne slazem within P3	0.0%	28.0%	36.0%	30.7%	5.3%	100.0 %
P3	Count	0	2	25	35	3	65
	Ne znam						
	within P3						

	%					
	within	0.0%	3.1%	38.5%	53.8%	4.6%
	P3					
	Count	3	14	23	49	1
Uglavnom	se%					
slazem	within	3.3%	15.6%	25.6%	54.4%	1.1%
	P3					
	Count	0	0	1	9	4
Potpuno	se%					
slazem	within	0.0%	0.0%	7.1%	64.3%	28.6%
	P3					
	Count	45	42	83	125	12
Total	%					
	within	14.7%	13.7%	27.0%	40.7%	3.9%
	P3					

Tabela 58. Vrednosti Chi-Square Testa za prvu posebnu hipotezu

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. (2-sided)	Sig.
Pearson Chi-Square	228.372 ^a	16	.000	
Likelihood Ratio	197.248	16	.000	
Linear-by-Linear Association	83.111	1	.000	
N of Valid Cases	307			

a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .55.

Tabela 59. Simetrične mere za prvu posebnu hipotezu

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Error ^a	Std.	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal	by Gamma	.534	.056		8.513	.000
Ordinal	by Spearman Correlation	.478	.052		9.502	.000 ^c
Interval	by Pearson's R	.521	.047		10.664	.000 ^c
Interval						
N of Valid Cases		307				

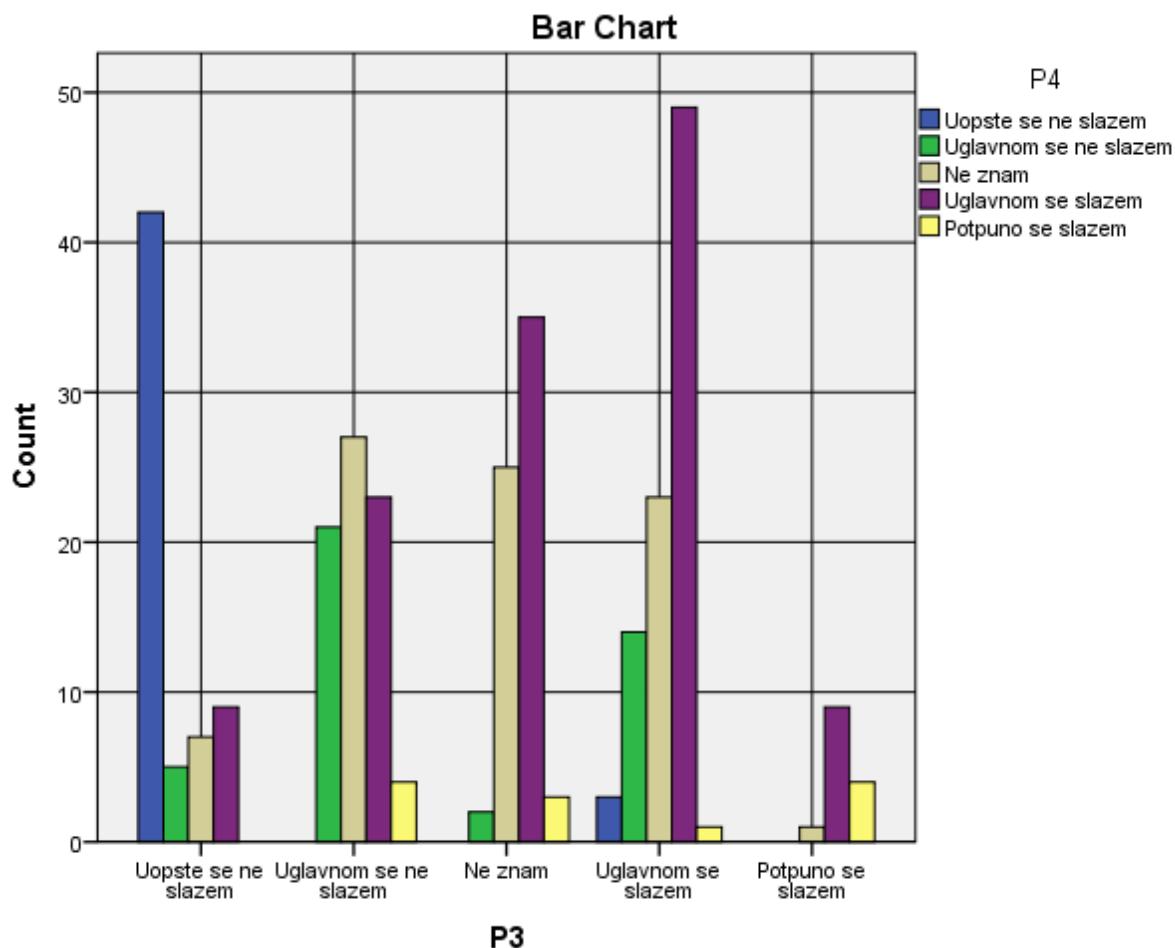
a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Rezultat prikazan u tabelama pokazuje da je X^2 (16,1)= 228.372^a, $p <0.01$, čime je utvrđena statistički značajna korelacija između ispitivanih stavova ispitanika. Pirsonova korelacija meri linearni odnos između dve promenljive. Pearson's $r = .521$ ukazuje na jaku pozitivnu korelaciju. Spearmanova korelacija meri monoton odnos između dve varijable na osnovu ranga podataka. Spearman Correlation rangova pokazuje vrednost $\text{Rho}=.478$.

Gamma kao simetrična mera udruživanja daje nam indikaciju snage odnosa između dve varijable. Gamma koeficijent .534 ukazuje na to da poznavnjem nivoa prihvatanja prve tvrdnje poboljšava se predviđanje prihvatanja druge tvrdnje za 53,4%.



Grafik 22. Grafički prikaz korelacije testiranja prve posebne hipoteze

Na osnovu statističke obrade testiranih varijabli zaključujemo da je prva posebna hipoteza: H1, potvrđena.

Za proveru opravdanosti druge posebne hipoteze H2 koja glasi: Mnoge poslovne jedinice u bankarskom sektoru koriste strategiju spajanja i akvizicije kako bi eliminisale konkurenčiju i stvorile sinergiju, testirali smo odgovore ispitanika na iznete tvrdnje:

Da li se slažete sa tvrdnjom da mnoge poslovne jedinice u bankarskom sektoru koriste strategiju spajanja i akvizicije?

Da li se slažete sa tvrdnjom da M&A eliminisale konkurenčiju i stvara sinergiju?

Tabela 60. Prikaz krostabulacije za testiranje druge posebne hipoteze

P5 * P6 Crosstabulation

		P6					Total
		Uopste ne slazem	Uglavnom se slazem	Ne znam	Uglavnom se slazem	Potpuno se slazem	
P5	Uopste se ne slazem	Count	12	8	17	8	45
		% within P5	26.7%	17.8%	37.8%	17.8%	100.0%
	Uglavnom se ne slazem	Count	11	12	9	10	42
		% within P5	26.2%	28.6%	21.4%	23.8%	100.0%
	Ne znam	Count	3	9	38	19	74

	% within P5	4.1%	12.2%	51.4%	25.7%	6.8%	100.0%
Uglavnom slazem	Count se	4 %	2	37	76	6	125
Potpuno slazem	% within P5	3.2%	1.6%	29.6%	60.8%	4.8%	100.0%
	Count se	0 %	1	9	9	2	21
Total	% within P5	0.0%	4.8%	42.9%	42.9%	9.5%	100.0%
	Count	30	32	110	122	13	307
	% within P5	9.8%	10.4%	35.8%	39.7%	4.2%	100.0%

Tabela 61. Vrednosti Chi-Square Testa za drugu posebnu hipotezu

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. (2-sided)	Sig.
Pearson Chi-Square	101.790 ^a	16	.000	
Likelihood Ratio	102.716	16	.000	
Linear-by-Linear Association	63.756	1	.000	
N of Valid Cases	307			

a. 10 cells (40.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .89.

Tabela 62. Simetrične mere za drugu posebnu hipotezu

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Error ^a	Std.	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal	by Gamma	.511	.053		8.758	.000
Ordinal	Spearman Correlation	.445	.048		8.690	.000 ^c
Interval	by Pearson's R	.456	.047		8.960	.000 ^c
Interval						
N of Valid Cases		307				

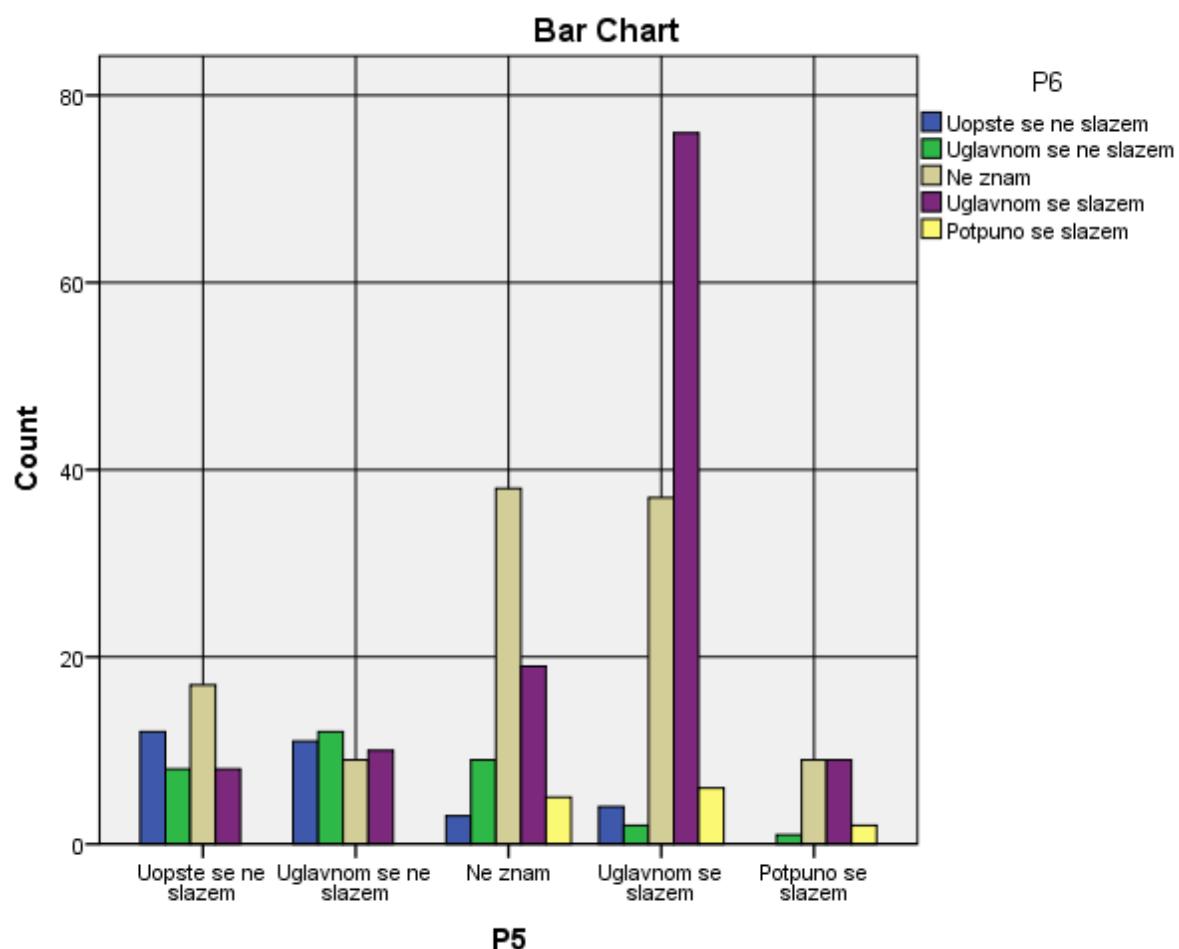
a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Rezultat prikazan u tabelama pokazuje da je X^2 (16,1)= 101.790^a, $p < 0.05$, čime je utvrđena statistički značajna korelacija između ispitivanih stavova ispitanika. Pirsonova korelacija meri linearni odnos između dve promenljive. Pearson's $r = .456$ ukazuje na srednju pozitivnu korelaciju. Spearmanova korelacija je mera korelacije meri monoton odnos između dve varijable na osnovu ranga podataka. Spearman Correlation rangova pokazuje vrednost $Rho = .445$.

Gamma kao simetrična mera udruživanja daje nam indikaciju snage odnosa između dve varijable. Gamma koeficijent .511 ukazuje na to da poznavnjem nivoa prihvatanja prve tvrdnje poboljšava se predviđanje prihvatanja druge tvrdnje za 51,1%.



Grafik 23. Grafički prikaz korelacije testiranja druge posebne hipoteze

Na osnovu statističke obrade testiranih varijabli zaključujemo da je druga posebna hipoteza H2, potvrđena.

Za proveru opravdanosti treće posebne hipoteze H3 koja glasi: Ukoliko je komunikacija lidera u toku i nakon M&A procesa adekvatno postavljena utoliko je veća mogućnost da se obezbedi kulturna integracija zaposlenih, testirali smo odgovore ispitanika na iznete tvrdnje:

Da li se slažete sa tvrdnjom da je u toku i nakon M&A procesa neophodno da lideri komuniciraju sa zaposlenima?

Da li se slažete sa tvrdnjom da je kulturna integracija zaposlenih neophodna?

Tabela 63. Prikaz krostabulacije za testiranje treće posebne hipoteze

P7 * P8 Crosstabulation

		P8					Total
		Uopste se slazem	Uglavno ne slazem	Ne znam	Uglavno m slazem	Potpuno se slazem	
P7	Count	3	12	9	0	0	24
	Uopste se ne% slazem within P7	12.5%	50.0%	37.5%	0.0%	0.0%	100.0 %
	Count	2	23	7	0	0	32
	Uglavnom se% ne slazem within P7	6.2%	71.9%	21.9%	0.0%	0.0%	100.0 %
	Ne znam Count	6	24	32	32	2	96

	%					
	within	6.2%	25.0%	33.3%	33.3%	2.1%
	P7					100.0
	Count	2	20	22	87	%
Uglavnom	se%					
slazem	within	1.5%	14.6%	16.1%	63.5%	4.4%
	P7					100.0
	Count	0	3	0	7	%
Potpuno	se%					
slazem	within	0.0%	16.7%	0.0%	38.9%	44.4%
	P7					100.0
	Count	13	82	70	126	%
Total	%					
	within	4.2%	26.7%	22.8%	41.0%	5.2%
	P7					100.0
						%

Tabela 64. Vrednosti Chi-Square Testa za treću posebnu hipotezu

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. (2-sided)	Sig.
Pearson Chi-Square	159.065 ^a	16	.000	
Likelihood Ratio	146.546	16	.000	
Linear-by-Linear Association	83.197	1	.000	
N of Valid Cases	307			

a. 9 cells (36.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .76.

Tabela 65. Simetrične mere za treću posebnu hipotezu

Symmetric Measures

		Value	Asymp. Error ^a	Std.	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal	by Gamma	.635	.048		11.195	.000
Ordinal	Spearman Correlation	.534	.045		11.035	.000 ^c
Interval	by Pearson's R	.521	.042		10.672	.000 ^c
Interval						
N of Valid Cases		307				

a. Not assuming the null hypothesis.

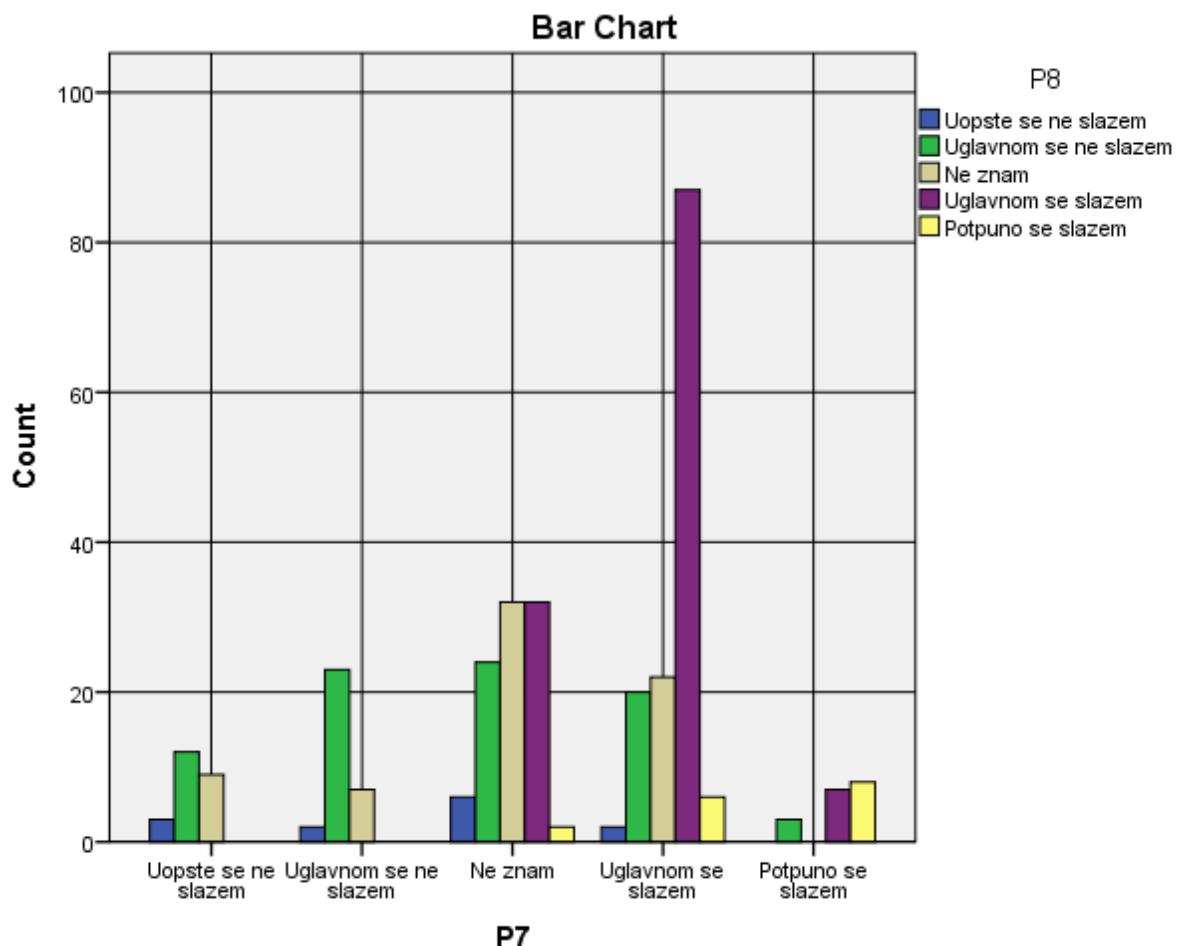
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Rezultat prikazan u tabelama pokazuje da je $X^2 (16,1) = 159.065^a$, $p < 0.01$, čime je utvrđena statistički značajna korelacija između ispitivanih stavova ispitanika. Pirsonova korelacija meri

linearni odnos između dve promenljive. Pearson's $r = .521$ ukazuje na jaku pozitivnu korelaciju. Spearmanova korelacija meri monoton odnos između dve varijable na osnovu ranga podataka. Spearman Correlation rangova pokazuje vrednost $\text{Rho} = .534$.

Gamma kao simetrična mera udruživanja daje nam indikaciju snage odnosa između dve varijable. Gamma koeficijent $.635$ ukazuje na to da poznajnjem nivoa prihvatanja prve tvrdnje poboljšava se predviđanje prihvatanja druge tvrdnje za $63,5\%$.



Grafik 24. Grafički prikaz korelacije testiranja treće posebne hipoteze

Na osnovu statističke obrade testiranih varijabli zaključujemo da je treća posebna hipoteza H3, potvrđena.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Na individualnom nivou, negativni ishodi socio-kulturne integracije uključuju: smanjenje produktivnosti i posvećenosti zaposlenih, smanjeno zadovoljstvo poslom, visoke stope izostanaka, povećanu fluktuaciju višeg menadžmenta i neuspeh u postizanju projektovane sinergije organizacije. Tokom perioda nakon spajanja i akvizicije (M&A), zabrinutost zbog nesigurnosti posla značajno raste, dok se organizaciona posvećenost značajno smanjuje. Tokom perioda nakon spajanja, otpuštanja su verovatnija, zbog kombinovanja resursa i uštede troškova. Otpuštanja su često traumatična za one koji su uključeni i mogu dovesti do niza različitih psiholoških reakcija i smanjenja organizacione posvećenosti, pošto i žrtve i prežивeli mogu da osećaj izdaje i nepoverenja. Istraživanja su takođe pokazala da se na nivou organizacije, posvećenost zaposlenih spojenoj organizaciji javlja kada se pojedinci identifikuju sa organizacionim ciljevima i vrednostima i proširuju napore ka njima. U ovom pogledu, posvećenost karakteriše (a) verovanje i prihvatanje ciljeva i vrednosti organizacije, (b) spremnost da uloži napore u ime organizacije i (c) želja da održi članstvo. Ciljeve i vrednosti organizacije mogu da dele druge organizacije.

Spajanja i preuzimanja (M&A) postala su važna poslovna strategija koja pomaže u poboljšanju performansi organizacije. U stvari, spajanja i preuzimanja su identifikovana kao jedna od ključnih strategija za pomoći organizacijama da se takmiče u globalnoj ekonomiji.

Stoga, treba pažljivo proučiti osnovne uzroke odgovora zaposlenih na spajanja i preuzimanja, jer razumevanje ovih uzroka može imati potencijal za poboljšanje planiranja i ishoda spajanja. Pošto se čini da negativne reakcije zaposlenih delimično objašnjavaju neuspešne M&A, naknadno pitanje bi moglo biti: Zašto spajanja i akvizicije mogu izazvati negativne reakcije zaposlenih?

Kulturalna kompatibilnost između firmi koje se spajaju dugo je predložena kao važna odrednica za ostvarivanje sinergije. Analogija između spajanja i brakova, kako je predložio Levinson (1970), naglašava pitanje da je kultura jednako fundamentalna za organizacije kao što je ličnost za pojedince.

Ljudski faktor je važno priznati za sprečavanje neuspeha nakon spajanja. U slučaju spajanja, menadžment mora biti spreman na reakcije otpora zaposlenih koje bi se mogle manifestovati kao: smanjena produktivnost, motivacija i učinak, pridržavanje (starih) rutina, kompulzivne radnje koje se ponavljaju, kao što su sabotaže, izostanci, dobrovoljne fluktuacije, zdravstveni problemi i sl. borbe za moć. Fluktuacija zaposlenih narušava ljudski kapital u firmama, smanjuje učinak kompanije koja preuzima i šteti dugoročnoj vrednosti imovine stečene firme.

Finansijska tržišta igraju važnu ulogu u ekonomskim aktivnostima. Konkretno, širok spektar istraživanja poslednjih godina analizira karakter finansijskih tržišta u kontekstu ekonomске aktivnosti, obogaćujući rani empirijski rad. Ekomska teorija daje dva suprotna pogleda na vezu između bankarske konkurenčije i stabilnosti, tj. „hipotezu o krhkosti konkurenčije” i „hipotezu stabilnosti konkurenčije”. Pogled na krhkost konkurenčije objašnjava da kada se intenzitet konkurenčije poveća, banke nisu u mogućnosti da naplaćuju premijske monopoliske rente zbog gubitka tržišne moći (efekat kamatne stope). Ovo smanjuje vrednost čartera banaka, čineći ih ranjivijim u vreme krize. Dalje, to pojačava podsticaj bankama za preuzimanje rizika ulaganjem u rizične portfelje u potrazi za visokim maržama, što smanjuje stabilnost bankarskog sistema. Stav o stabilnosti konkurenčije se takođe objašnjava problemom moralnog hazarda banaka koji se javlja kada banke koje su prevelike da bi propale dobiju državne garancije u vreme finansijskih previranja, na tajnom tržištu, u vidu spasavanja banaka. To povećava podsticaje za preuzimanje rizika za banke.

Preduzeća teže savršenoj strategiji. Mnoge poslovne jedinice koriste strategiju spajanja i akvizicije kako bi eliminisale konkurenčiju i stvorile synergiju. Međutim, istraživači su neprestano pokušavali da pronađu da li ponuđač ili ciljna preuzeća imaju koristi od toga. Mnoge studije otkrivaju da su najave spajanja koristile akcionarima ciljnih firmi dok kompanije koje preuzimaju doživljavaju ili negativan ili nulti abnormalni prinos. Ova poslovna strategija se koristi u svim industrijama i bankarski sektor nije izuzetak. Od globalne recesije krajem 2008. godine, koja se razvila usled neuspeha bankarske industrije, banke su počele da primenjuju strategije koje ih čine likvidnijim.

Analiza postavljenog hipotetičkog okvira koji je bio podvragnut empirijskom istraživanju pokazala je osnovanost i potvrđenost svih definisanih hipoteza:

H0: Ukoliko menadžment dostigne visok nivo kvaliteta u upravljanju utoliko je veća mogućnost da se ostvare pozitivni efekti M&A

H1: Ukoliko problem kulturne adaptacije i kulturne promene bude pozitvno prevaziđen utoliko je veća mogućnost da ljudski resursi prate ciljeve organizacije

H2: Mnoge poslovne jedinice u bankarskom sektoru koriste strategiju spajanja i akvizicije kako bi eliminisale konkurenčiju i stvorile sinergiju

H3. Ukoliko je komunikacija lidera u toku i nakon M&A procesa adekvatno postavljena utoliko je veća mogućnost da se obezbedi kulturna integracija zaposlenih

Popis tabela

TABELA 1. POLNA STRUKTURA ISPITANIKA-STATISTIČKI PODACI	102
TABELA 2. POLNA STRUKTURA ISPITANIKA-FREKVENCija I PROCENTI	102
TABELA 3. STAROSNA STRUKTURA ISPITANIKA-STATISTIČKI PODACI	104
TABELA 4. STAROSNA STRUKTURA ISPITANIKA -FREKVENCija I PROCENTI	104
TABELA 5. STEPEN OBRAZOVANJA-STATISTIČKI PODACI.....	106
TABELA 6. STEPEN OBRAZOVANJA - FREKVENCija I PROCENTI.....	106
TABELA 7. PRIKAZ STEPENA OBRAZOVANJA ISPITANIKA.....	107
TABELA 8. STAVOVI ISPITANIKA U ODNOSU NA PITANJE P1.....	108
TABELA 9. STAVOVI ISPITANIKA U ODNOSU NA PITANJE P2.....	110
TABELA 10. STAVOVI ISPITANIKA U ODNOSU NA PITANJE P3	112
TABELA 11. STAVOVI ISPITANIKA U ODNOSU NA PITANJE P4.....	114
TABELA 12. STAVOVI ISPITANIKA U ODNOSU NA PITANJE P5	116
TABELA 13. STAVOVI ISPITANIKA U ODNOSU NA PITANJE P6.....	118
TABELA 14. STAVOVI ISPITANIKA U ODNOSU NA PITANJE P7	120
TABELA 15. STAVOVI ISPITANIKA U ODNOSU NA PITANJE P8	122
TABELA 16. STAVOVI ISPITANIKA U ODNOSU NA PITANJE P9	124
TABELA 17. STAVOVI ISPITANIKA U ODNOSU NA PITANJE P10	126
TABELA 18. STAVOVI ISPITANIKA U ODNOSU NA PITANJE P11	128
TABELA 19. STAVOVI ISPITANIKA U ODNOSU NA PITANJE P12	130
TABELA 20. STAVOVI ISPITANIKA U ODNOSU NA PITANJE P13	132
TABELA 21. STAVOVI ISPITANIKA U ODNOSU NA PITANJE P14	134
TABELA 22. STAVOVI ISPITANIKA U ODNOSU NA PITANJE P15	136
TABELA 23. STAVOVI ISPITANIKA U ODNOSU NA PITANJE P16	138
TABELA 24. STAVOVI ISPITANIKA U ODNOSU NA PITANJE P17	140
TABELA 25. DESKRIPTIVNA STATISTIKA U ODNOSU NA POL	142
TABELA 26. DESKRIPTIVNA STATISTIKA U ODNOSU NA STAROSNU STRUKTURU	143

TABELA 27. DESKRIPTIVNA STATISTIKA U ODNOSU NA STEPEN OBRAZOVANJA.....	144
TABELA 28. STATISTIČKI PRIKAZ ODGOVORA NA PITANJE P1.....	145
TABELA 29. STATISTIČKI PRIKAZ ODGOVORA NA PITANJE P2.....	146
TABELA 30. STATISTIČKI PRIKAZ ODGOVORA NA PITANJE P3.....	147
TABELA 31. STATISTIČKI PRIKAZ ODGOVORA NA PITANJE P4.....	148
TABELA 32. STATISTIČKI PRIKAZ ODGOVORA NA PITANJE P5.....	149
TABELA 33. STATISTIČKI PRIKAZ ODGOVORA NA PITANJE P6.....	150
TABELA 34. STATISTIČKI PRIKAZ ODGOVORA NA PITANJE P7.....	151
TABELA 35. STATISTIČKI PRIKAZ ODGOVORA NA PITANJE P8.....	152
TABELA 36. STATISTIČKI PRIKAZ ODGOVORA NA PITANJE P9.....	153
TABELA 37. STATISTIČKI PRIKAZ ODGOVORA NA PITANJE P10.....	154
TABELA 38. STATISTIČKI PRIKAZ ODGOVORA NA PITANJE P11.....	155
TABELA 39. STATISTIČKI PRIKAZ ODGOVORA NA PITANJE P12.....	156
TABELA 40. STATISTIČKI PRIKAZ ODGOVORA NA PITANJE P13.....	157
TABELA 41. STATISTIČKI PRIKAZ ODGOVORA NA PITANJE P14.....	158
TABELA 42. STATISTIČKI PRIKAZ ODGOVORA NA PITANJE P15.....	159
TABELA 43. STATISTIČKI PRIKAZ ODGOVORA NA PITANJE P16.....	160
TABELA 44. STATISTIČKI PRIKAZ ODGOVORA NA PITANJE P17.....	161
TABELA 45. REZIME OGRADE ZA SKALU.....	163
TABELA 46. KOEFICIJENT CRONBACH'S ALPHA ZA SKALU	163
TABELA 47. POJEDINAČNA STATISTIKA (M; SD) ZA SKALU.....	164
TABELA 48. REZIME STATISTIKE STAVKI ZA SKALU	165
TABELA 49. REZIME OGRADE ZA SUBSKALU	166
TABELA 50. KOEFICIJENT CRONBACH'S ALPHA ZA SUBSKALU	166
TABELA 51. POJEDINAČNA STATISTIKA (M; SD) ZA SUBSKALU	167
TABELA 52. KORELACIONA MATRICA ZA SUBSKALU.....	167
TABELA 53. REZIME STATISTIKE STAVKI ZA SUBSKALU	168
TABELA 54. PRIKAZ KROSTABULACIJE ZA TESTIRANJE GENERALNE HIPOTEZE	169
TABELA 55. VREDNOSTI CHI-SQUARE TESTA ZA GENERALNU HIPOTEZU	170
TABELA 56. SIMETRIČNE MERE ZA GENERALNU HIPOTEZU	171

TABELA 57. PRIKAZ KROSTABULACIJE ZA TESTIRANJE PRVE POSEBNE HIPOTEZE	173
TABELA 58. VREDNOSTI CHI-SQUARE TESTA ZA PRVU POSEBNU HIPOTEZU.....	175
TABELA 59. SIMETRIČNE MERE ZA PRVU POSEBNU HIPOTEZU.....	175
TABELA 60. PRIKAZ KROSTABULACIJE ZA TESTIRANJE DRUGE POSEBNE HIPOTEZE.....	177
TABELA 61. VREDNOSTI CHI-SQUARE TESTA ZA DRUGU POSEBNU HIPOTEZU	178
TABELA 62. SIMETRIČNE MERE ZA DRUGU POSEBNU HIPOTEZU	179
TABELA 63. PRIKAZ KROSTABULACIJE ZA TESTIRANJE TREĆE POSEBNE HIPOTEZE.....	181
TABELA 64. VREDNOSTI CHI-SQUARE TESTA ZA TREĆU POSEBNU HIPOTEZU	183
TABELA 65. SIMETRIČNE MERE ZA TREĆU POSEBNU HIPOTEZU	183

Popis grafika

GRAFIK 1. PRIKAZ STATISTIČKIH POKAZATELJA VEZANIH ZA POLNU STRUKTURU ISPITANIKA	103
GRAFIK 2. PRIKAZ STAROSNIH GRUPA ISPITANIKA	105
GRAFIK 3. TABELA 7. PRIKAZ STEPENA OBRAZOVARANJA ISPITANIKA.....	107
GRAFIK 4. GRAFIČKI PRIKAZ STAVOVA ISPITANIKA U ODNOSU NA TVRDNJU P1	109
GRAFIK 5. GRAFIČKI PRIKAZ STAVOVA ISPITANIKA U ODNOSU NA TVRDNJU P2	111
GRAFIK 6. GRAFIČKI PRIKAZ STAVOVA ISPITANIKA U ODNOSU NA TVRDNJU P3	113
GRAFIK 7. GRAFIČKI PRIKAZ STAVOVA ISPITANIKA U ODNOSU NA TVRDNJU P4	115
GRAFIK 8. GRAFIČKI PRIKAZ STAVOVA ISPITANIKA U ODNOSU NA TVRDNJU P5	117
GRAFIK 9. GRAFIČKI PRIKAZ STAVOVA ISPITANIKA U ODNOSU NA TVRDNJU P6	119
GRAFIK 10. GRAFIČKI PRIKAZ STAVOVA ISPITANIKA U ODNOSU NA TVRDNJU P7	121
GRAFIK 11. GRAFIČKI PRIKAZ STAVOVA ISPITANIKA U ODNOSU NA TVRDNJU P8	123
GRAFIK 12. GRAFIČKI PRIKAZ STAVOVA ISPITANIKA U ODNOSU NA TVRDNJU P9	125
GRAFIK 13. GRAFIČKI PRIKAZ STAVOVA ISPITANIKA U ODNOSU NA TVRDNJU P10	127
GRAFIK 14. GRAFIČKI PRIKAZ STAVOVA ISPITANIKA U ODNOSU NA TVRDNJU P11	129
GRAFIK 15. GRAFIČKI PRIKAZ STAVOVA ISPITANIKA U ODNOSU NA TVRDNJU P12	131
GRAFIK 16. GRAFIČKI PRIKAZ STAVOVA ISPITANIKA U ODNOSU NA TVRDNJU P13	133
GRAFIK 17. GRAFIČKI PRIKAZ STAVOVA ISPITANIKA U ODNOSU NA TVRDNJU P14	135

GRAFIK 18. GRAFIČKI PRIKAZ STAVOVA ISPITANIKA U ODNOSU NA TVRDNJU P15	137
GRAFIK 19. GRAFIČKI PRIKAZ STAVOVA ISPITANIKA U ODNOSU NA TVRDNJU P16	139
GRAFIK 20. GRAFIČKI PRIKAZ STAVOVA ISPITANIKA U ODNOSU NA TVRDNJU P17	141
GRAFIK 21. GRAFIČKI PRIKAZ TESTIRANJA GENERALNE HIPOTEZE.	172
GRAFIK 22. GRAFIČKI PRIKAZ KORELACIJE TESTIRANJA PRVE POSEBNE HIPOTEZE	176
GRAFIK 23. GRAFIČKI PRIKAZ KORELACIJE TESTIRANJA DRUGE POSEBNE HIPOTEZE.....	180
GRAFIK 24. GRAFIČKI PRIKAZ KORELACIJE TESTIRANJA TREĆE POSEBNE HIPOTEZE	184

LITERATURA

- Agrawal, A., Jaffe, J. F. and Mandelker, G. N. (1992). The Post-Merger Performance of Acquiring Firms: A Re-examination of an Anomaly. *Journal of Finance*, 47 (4), 1605-21
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.
- Ali-Yrkko, J. (2002). Mergers and acquisitions: Reasons and Results. In: *Keskusteluaiheita - Discussion Paper Nr. 792*, The Research Institute of the Finnish Economy, Helsinki
- Alvesson, M. (2000). Social Identity and the Problem of Loyalty in Knowledge-Intensive Companies. *Journal of Management Studies*, 37 (8), 1101-1123.
- Andrade, G., Mitchell, M., & Stafford, E. (2001). New evidence and perspectives on mergers. *The Journal of Economic Perspectives*, 15, 103-120.
- Aon Hewitt (2011). Culture integration in M&A: Survey findings, Consulting Report.
- Ashford, S. J., Lee, C. and Bobko, P. (1989). Content, Causes, and Consequences of Job Insecurity: A Theory-based Measure and Substantive Test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803-829.
- Ashforth, B. E. and Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.
- Barkema, H. G., & Schijven, M. (2008). Toward unlocking the full potential of acquisitions: The role of organizational restructuring. *Academy of Management Journal*, 51(4), 696-722. doi:10.5465/AMR.2008.33665204
- Barmeyer, C. and Mayrhofer, U. (2008). The Contribution of Intercultural Management to the Success of International Mergers and Acquisitions: An Analysis of the EADS group. *International Business Review*, 17 (1), 28-38.
- Bartels, J., Douwes, R., De Jong, M. and Pruyn, A. (2006). Organizational Identification During a Merger: Determinants of Employees' Expected Identification With the New Organization. *British Journal of Management*, 17 (Supplement 1), S49–S67.
- Bateman, T. S. and Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 27 (1), 95-112.

- Baughn, M. K. and Finzel, P. A. (2009). A Clash of Cultures in a Merger of Two Acquisition Project Offices. *Engineering Management Journal*, 21(2), 11-17.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Bellou, V. (2008). Exploring Civic Virtue and Turnover Intention During Organizational Changes. *Journal of Business Research*, 61 (7), 778-789.
- Birkinshaw, J., Bresman, H., & Hakanson, L. (2000). Managing the post- acquisition integration process: How the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of Management Studies*, 37, 395–425. doi:10.1111/1467-6486.00186
- Berry, J.W. (1980), Social and cultural change, in Triandis, H.C. and Brislin, R.W. (Eds), *Handbook of cross-cultural psychology*, Vol 5. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Bligh, M. C. (2006). Surviving post-merger culture clash: Can cultural leadership lessen the casualties? *Leadership*, 2(4), 395-426. doi: 10.1177/1742715006068937
- Boone, J. (2008). A new way to measure competition. *The Economic Journal*, 118(531), 1245-1261. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2008.02168.x>
- Bower, J. L. (2001). Not all M&As are alike--and that matters. *Harvard Business Review*, 79(3), 92-101
- Brealey, R. A., Myers, S. C. and Allen, F. (2006). *Principles of Corporate Finance* (8th ed.), New York: McGraw Hill.
- Bradley, M. D., Desai, A. S., & Kim, E. H. (1988). Synergistic gains from corporate acquisitions and their division between the stockholders of target and acquiring firms. *Journal of Financial Economics*, 21(1), 3-40.
- Brockner, J., Tyler, T. R. and Cooper-Schneider, R. (1992). The Influence of Prior Commitment to an Institution on Reactions to Perceived Unfairness: The Higher They Are, the Harder They Fall. *Administrative Science Quarterly*, 37 (2), 241-261.
- Bruckman, J. C. and Peters, S. C. (1987). Mergers and Acquisitions: the Human Equation. *Employment Relations Today*, 14 (1), 55-63.
- Buono, A. F., Bowditch, J. L. and Lewis III, J. W. (1985). When Cultures Collide: the Anatomy of a Merger. *Human Relations*, 38 (5), 477-500.

- Caggiano, G., & Calice, P. (2016). *Bank competition, financial dependence, and economic growth in the Gulf Cooperation Council* (World Bank Group, Policy Research Working Paper. 7687). The WorldBank, Washington, D.C. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-7687>
- Cameron, K. S. (1998). Strategic organizational downsizing: An extreme case. *Research in Organizational Behavior*, 20, 185-229.
- Carleton, J.R., & Lineberry, C.S. (2004). Achieving post-merger success. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Cartwright, S. (2006). Why mergers fail and how to prevent it, in business the ultimate resource (edited), Cambridge UK: A and C Black Publishers Limited.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1996). Managing mergers, acquisitions, and strategic alliances integrating people and cultures (2nd ed.). Boston, MA: Butterworth- Heinemann.
- Chatterjee, S., Lubatkin, M. H., Schweiger, D. M., & Weber, Y. (1992). Cultural differences and shareholder value in related mergers: Linking equity and human capital. *Strategic Management Journal*, 13(5), 319-334. doi: 10.1002/smj.4250130502
- Claessens, S. (2009). Competition in the financial sector: overview of competition policies. *The WorldBank Research Observer*, 24(1), 83-118. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkp004>
- Coccorese, P. (2008). Bank competition and regional differences. *Economics Letters*, 101(1), 13-16. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2008.03.019>
- Creasy, T. (2005). Communication and identity –How they affect an employee's attitude and behaviors within a merger or acquisition environment. Case Western Reserve University, Retrieved from <http://digitalcase.case.edu:9000/fedora/get/ksl:waeadm067/waeadm0067.pdf>
- Daniel, T.A., & Metcalf, G.S. (2001). The management of people in mergers and acquisitions. Westport, CT: Quorum.
- Davy, J. A., Kinicki, A., Kilroy, J., & Scheck, C. (1988). After the merger: Dealing with people's uncertainty. *Training and Development Journal*, 42, 57-61.
- De Guevara, J. F., Maudos, J., & Perez, F. (2005). Market power in European banking sectors. *Journal of Financial Services Research*, 27(2), 109-137. <https://doi.org/10.1007/s10693-005-6665-z>

- De Guevara, J. F., & Maudos, J. (2011). Banking competition and economic growth: cross-country evidence. *The European Journal of Finance*, 17(8), 739-764. <https://doi.org/10.1080/1351847X.2011.554300>
- Deetz, S. A. (1992). Systematically distorted communication and discursive closure. In: R. T. Craig & H. L. Muller (Eds.), *Theorizing communication: Readings across traditions* (Ch. 34). Los Angeles, CA: SAGE Publications.
- Deloitte (2013). Graduating up the value chain: China's overseas revival. Retrieved from [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Germany/Local%20Assets/Documents/03_CountryServices/2013/China%20outbound%20MA%20spotlight%202013%20\(CSG\)_ENG_sec.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Germany/Local%20Assets/Documents/03_CountryServices/2013/China%20outbound%20MA%20spotlight%202013%20(CSG)_ENG_sec.pdf)
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organisational Effectiveness*. Canada: John Wiley & Sons.
- Deschamps, J. C. (1984). The Social Psychology of Intergroup Relations and Categorical Differentiation. In Tajfel, H. (Ed.), *The Social Dimension: European Developments in Social Psychology*, Vol. 2 (pp. 541-559). Cambridge: Cambridge University Press.
- Doosje, B., Ellemers, N. and Spears, R. (1999). Commitment and Intergroup Behaviour. In Ellemers, N., Spears, R. and Doosje, B. (Eds.), *Social Identity: Context, Commitment, Content* (pp. 84-106). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Ellemers, N., Haslam, S. A., Platow, M. J. and Van Knippenber, D. (2003). Social Identity at Work: Developments, Debates, Directions. In Haslam, S. A., Van Knippenberg, D., Platow, M. J. and Ellemers, N. (Eds.), *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice* (pp. 3-26). Hove: Psychology Press.
- Ellemers, N. (2003). Identity, Culture, and Change in Organizations: A Social Identity Analysis and Three Illustrative Cases. In Haslam, S. A., Van Knippenberg, D., Platow, M. J. and Ellemers, N. (Eds.), *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice* (pp. 191–203). Hove: Psychology Press.
- Ellis, K., Reus, T., & Lamont, B. (2009). The effects of procedural and informational justice in the integration of related acquisitions. *Strategic Management Journal*, 30, 137-161. doi: 10.1002/smj.728

- Elsass, O., & Veiga, J. (1994). Acculturation in acquired organizations: A force field perspective. *Human Relations*, 47(4), 431-453. doi: 10.1177/001872679404700404
- Ezirim, C. B., Nwibere, B. M. and Emecheta, B. C. (2010). Organizational Culture and Performance: the Nigerian Experience. *International Journal of Business and Public Administration*, 7 (1), 40-56.
- Folger, R. (1977). Distributive and procedural justice: Combined impact of "voice" and improvement on experienced inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35 (2), 108-119.
- Franks, J. R., Harris, R. S. and Mayer, C. (1988). Means of Payment in Takeovers: Results for the United Kingdom and the United States. In Auerbach, A. J. (Ed.), *Corporate takeovers: Causes and consequences* (pp. 221-258). Chicago: University of Chicago Press.
- Fulmer, R. M., & Gilkey, R. (1988). Blending corporate families: Management and organization development in a post-merger environment. *Academy of Management Executive*, 2 (4), 275-283.
- Giessner, S. R. (2011). Is the Merger Necessary? The Interactive Effect of Perceived Necessity and Sense of Continuity on Post-merger Identification. *Human Relations*, 64 (8), 1079-1098.
- Giessner, S.R., Viki, G.T., Otten, S., Terry, D.J., & Tauber, S. (2006). The challenge of merging: Merger patterns, pre-merger status and merger support. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(3), 339-352. doi: 10.1177/0146167205282151
- Giffin, A.F. (2002). The due diligence stage. In J. A. Schmidt, J.A. (Eds.), *Making mergers work: The strategic importance of people* (pp.49-76). Alexandria, VA: Towers Perrin/ SHRM Foundation.
- Gilkey, R. (1991). The psychodynamics of upheaval: Intervening in merger and acquisition transitions, in Kets de Vries, M. F. R. (Ed.), *Organizations on the couch*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Guerrero, S. (2008). Changes in Employees' Attitudes at Work Following an Acquisition: a Comparative Study by Acquisition Type. *Human Resource Management Journal*, 18 (3), 216-236.

- Hambrick, D. C., & Cannella, J. A. (1993). Relative standing: A framework for understanding departures of acquired executives. *Academy of Management Journal*, 36(4), 733-762.doi:10.2307/256757
- Harding, D., & Rouse, T. (2007). Human due diligence. *Harvard Business Review*, 85(4), 124-131.
- Hanges, P.C., & Jemison, D.B. (1991) Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal, New York, NY: Free Press.
- Herriot, P. and Scott-Jackson, W. (2002). Globalization, Social Identities and Employment. *British Journal of Management*, 13 (3), 249-257.
- Hogg, M. A. and Abrams, D. (1988). Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes. London: Routledge.
- Hogg, M. A. and Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25 (1), 121-140.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, 9 (1), 42-63.
- Hofstede, G. and Bond, M. H. (1988). The Confucian Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*, 16 (4), 5-21.
- Homburg, C., & Bucerius, M. (2006). Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness. *Strategic Management Journal*, 27, 347-367. doi: 10.1002/smj.520
- Horwitz, M.F., Anderson, K., Bezuidenhout, A., Cohen,S., Kirsten, F., Mosoeunyane, K., & Van Heerden, A. (2002). Due diligence neglected: Managing human resources and organizational culture in mergers and acquisitions. *South African Journal of Business Management*, 33(1), 1-10.
- Ihsan, N., Firda, D., & Khaddafi, M. (2023). FACTORS INFLUENCING SUCCESS AND FAILURE IN MERGERS AND ACQUISITIONS: A Case Study of PT Unilever Indonesia Tbk. *Journal of Accounting Research, Utility Finance and Digital Assets*, 2(1), 445-449.
- Ivancevich, J. M., Schweiger, D. M. and Power, F. R. (1987). Strategies for Managing Human Resources during Mergers and Acquisitions. *Human Resource Planning*, 10 (1), 19-35.

- Javidan, M., Pablo, A.L., Sing, H., Hitt, M., & Jemison, D. (2004). Where we've been and where we're going? In Pablo, A.L., & Javidan, M. (Eds.). *Mergers and acquisitions: Creating integrative knowledge* (pp.245-261). Malden, MA: Blackwell.
- Jetten, J., Duck, J., Terry, D. J. and O'Brien, A. (2002). Being Attuned to Inter Group Differences in Mergers: The Role of Aligned Leaders for Low-status Groups. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28 (9), 1194–1201.
- Kagan, J. (1958). The concept of identification. *Psychological Review*, 65, 296-305.
- Keeley, M. (1990). Deposit insurance, risk, and market power in banking. *The American Economic Review*, 80(5), 1183-1200. Retrieved from www.jstor.org/stable/2006769
- King, D. R., Dalton, D. R., Daily, C. M. and Covin, J. G. (2004). Meta-analyses of Post-acquisition Performance Indications of Unidentified Moderators. *Strategic Management Journal*, 25 (2), 187-200.
- Klendauer, R. and Deller, J. (2009). Organizational Justice and Managerial Commitment in Corporate Mergers. *Journal of Managerial Psychology*, 24 (1), 29-45.
- Lafaix, F. (2002). The pre-deal stage. In Schmidt, J.A. (Ed.), *Making mergers work: The strategic importance of people* (pp.49-76). Alexandria, VA: A Tower Perrin/ SHRM Foundation.
- Leana, C. R., & Feldman, D. C. (1989). When mergers force layoffs: Some lessons about managing the human resource problems. *Human Resource Planning*, 12(2), 123- 140.
- Liberman, C. J. (2011). Why organizational identification ‘matters’ as a communication variable: A state-of-the-art review of past, present, and future trends. *Proceedings of the New York State Communication Association*: Vol. 2010, Article 8
- Mael, F. A. and Ashforth, B. E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (2), 103–123.
- Mael, F. A. and Tetrck, L. E. (1992). Identifying Organizational Identification. *Educational and Psychological Measurement*, 52 (4), 813-824.
- Majidi, M. (2007). Cultural factors in international mergers and acquisitions. *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 6(7), 1- 17.

- Marks, M.L., & Mirvis, P.H. (2001). Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation. *Academy of Management Review*, 15(2), 80-95.
- Marks, M. L. and Mirvis, P. H. (1992). Rebuilding after the Merger: Dealing with Survivor Sickness. *Organizational Dynamics*, 21 (2), 18-32.
- Markus, H. R. and Kitayama, S. (1991). Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation. *Psychological Review*, 98 (2), 224-253.
- Mathieu, J. E. and Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- McCune, J. (1999). The changemakers. *Management Review*, 88(5), 16-22.
- McEntire, M.H., & Bentley, J.C. (1996). When rivals become partners: Acculturation in a newly merged organization. *International Journal of Organizational Analysis*, 4(2), 154-174. doi: 10.1108/eb028846
- Mergermarket (2013, April 30). Global M&A trends highlighted by mergermarket at annual investment meeting. Retrieved from <http://www.mergermarket.com/info/2013/04/30/mergermarket-highlights-global-ma-trends-at-second-annual-investment-meeting/>
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P. and Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11 (3), 299-326.
- Melewar, T. C. and Harrold, J. (2000). The Role of Corporate Identity in Merger and Acquisition Activity. *Journal of General Management*, 26 (2), 17-31.
- Miller, J. G. (1988). Bridging the Content-structure Dichotomy: Culture and the Self. In Bond, M. H. (Ed.), *The cross-cultural Challenge to Social Psychology* (pp. 266-281). Newbury Park, London: Sage.
- Moran, V. P., & Panasian, C. (2005). The human side of mergers and acquisitions: A look at the evidence. (Universidad de Talca (Chile):Facultad de Ciencias Empresariales Working Paper Series No. 01 Año 3 Enero 2005). Retrieved from <http://dspace.uta.cl/handle/1950/1152>

- Moschieri, C., & Campa, J.M. (2013). New trends in mergers and acquisitions: Idiosyncrasies of the European market. *Journal of Business Research*. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.07.018>
- Mohibullah. (2009). Impact of Culture On Mergers and Acquisitions: A Theoretical Framework. *International Review of Business Research Papers*, 5 (1), 255-264.
- Moran, V. P., & Panasian, C. (2005). The human side of mergers and acquisitions: A look at the evidence. (Universidad de Talca (Chile):Facultad de Ciencias Empresariales Working Paper Series No. 01 Año 3 Enero 2005). Retrieved from <http://dspace.uta lca.cl/handle/1950/1152>
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A.R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review*, 13(1), 79-91. doi:10.5465/AMR.1988.4306790 Nobel, C. (2012). What Wall Street doesn't understand about international trade. *Harvard Business School Working Knowledge*. Retrieved from <http://hbswk.hbs.edu/item/7101.html?wknews=09052012>
- Olie, R. (1994). Shades of Culture and Institutions in International Mergers. *Organization Studies* (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.), 15 (3), 381-405.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct cleanup time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Pan, A. L. (2006). Integration Management at Post-international M&A Stage. (in Chinese) Beijing: The Commercial Press.
- Panchal, S. and Cartwright, S. (2001). Group Differences in Post-merger Stress. *Journal of Managerial Psychology*, 16 (6), 424-433.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. and Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59 (5), 603-609.
- Postmes, T. (2003). A Social Identity Approach to Communication in Organizations. In Haslam, S. A., Van Knippenberg, D., Platow, M. J. and Ellemers, N. (Eds.), *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice* (pp. 81-97). Hove: Psychology Press.
- Puranam P., Singh H., & Zollo M. (2006). Organizing for innovation: Managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions. *Academy of Management Journal* 49(2), 263–281.

- Rakshit, B., & Bardhan, S. (2019). Does bank competition promote economic growth? Empirical evidence from selected South Asian countries. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(2), 201-223. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-07-2018-0079>
- Reicher, S. (2004). The Context of Social Identity: Domination, Resistance, and Change. *Political Psychology*, 25 (6), 921-945.
- Reus, T. H. and Lamont, B. T. (2009). The Double-edged Sword of Cultural Distance in International Acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 40 (8), 1298-1316.
- Rusbult, C. E. and Farrell, D. (1983). A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments. *Journal of Applied Psychology*, 68 (3), 429-438
- Sadani, S., & Goswami, C. (2023). Evidence from the Indian banking industry on the impact of communication on behavioural outcomes following mergers. *International Journal of Work Innovation*, 4(4), 338-355.
- Sarala, R. M. (2010). The Impact of Cultural Differences and Acculturation Factors on Post-acquisition Conflict. *Scandinavian Journal of Management*, 26 (1), 38-56.
- Schmidt, A.J. (2002). Making mergers work: The strategic importance of people. Alexandria, VA: A Towers Perrin/ SHRM Foundation.
- Schweiger, D. M., & DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34,110-135. doi: 10.2307/256304
- Schweiger, D., Ivancevich, J. & Power, F. (1987). Executive actions for managing human resources before and after acquisition. *Academy of Management Executive*, 1(2), 127-138. doi: 10.5465/AME.1987.4275830
- Sherman, S. J., Hamilton, D. L. and Lewis, A. C. (1999). Perceived Entitativity and the Social Identity Value of Group Memberships. In Abrams, D. A. and Hogg, M. A. (Eds.), *Social Identity and Social Cognition* (pp. 80-110). Oxford: Blackwell.
- Schoenberg, R. (2000). The Influence of Cultural Compatibility within Cross-border Acquisitions: A Review. In Gregory, A. and Cooper, C. (Eds.), *Advances in Mergers and Acquisitions* (pp. 43-59). Greenwich, Conn.; London: JAI.

- Smollan, R. K., & Griffiths, C. (2024). Taking over or taking in? A qualitative case study of successful acquisitions. *Journal of Management & Organization*, 30(2), 347-367.
- Somers, M. J. (1995). Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16 (1), 49-58.
- Stahl, G.K., & Voigt, A. (2008). Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination. *Organization Science*, 19, 160– 176. doi:10.1287/orsc.1070.0270
- Tajfel, H. (1978). Social Categorization, Social Identity and Social Comparison. In Tajfel, H. (Ed.), *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 61-76). London: Academic Press ING.
- Tanure, B., Cancado, V. L., Duarte, R. G., Muylder, C. F. de. (2009). The Role of National Culture in Mergers and Acquisitions. *Latin American Business Review*, 10 (2/3), 135-159.
- Teerikangas, S. and Very, P. (2006). The Culture–Performance Relationship in M&A: From Yes/No to How. *British Journal of Management*, 17 (Suppl 1), S31-S48.
- Terry, D. J. and Callan, V. J. (1998). In-Group Bias in Response to an Organizational Merger. *Group Dynamics: Theory Research, and Practice*, 2 (2), 67-81.
- Terry, D. J., Hogg, M. A. and Duck, J. M. (1999). Group Membership, Social Identity, and Attitudes. In Abrams, D. A. and Hogg, M. A. (Eds.), *Social Identity and Social Cognition* (pp. 280-314). Oxford: Blackwell.
- Terry, D.J., & Callan, V.J. (1998). In-group bias in response to an organizational merger. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 2(2), 67-81. doi: 10.1037/1089-2699.2.2.67
- Terry, D. J. (2003). A Social Identity Perspective on Organizational Mergers: The Role of Group Status, Permeability, and Similarity. In Haslam, S. A., van Knippenberg, D., Platow, M. J. and Ellemers, N. (Eds.), *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice* (pp. 223-240). Hove: Psychology Press.
- Triandis, H. C. (1999). Cross-cultural Psychology. *Asian Journal of Social Psychology*, 2 (1), 127–143.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., and Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the Social Group: A self-categorization Theory*. Oxford: Basil Blackwell

- Turner, J. C. and Giles, H. (1981). Introduction: The Social Psychology of Intergroup Behaviour. In Turner, J. C. and Giles, H. (Eds.), *Intergroup Behaviour* (pp. 1-32). Oxford: Basil Blackwell Ltd.
- Vaara, E. (2003). Post-acquisition Integration as Sensemaking: Glimpses of Ambiguity, Confusion, Hypocrisy, and Politicization. *Journal of Management Studies*, 40 (4), 859-894.
- Vaara, E., & Tienari, J. (2002). Justification, legitimization and naturalization of mergers and acquisitions: A critical discourse analysis of media texts. *Organization*, 9(2), 275-303.
- Van Dick, R., Wagner, U. and Lemmer, G. (2004). Research Note: The Winds of Change—Multiple Identifications in the Case of Organisational Mergers. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 13 (2), 121-138.
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., Monden, L. and de Lima, F. (2002). Organizational Identification After a Merger: A Social Identity Perspective. *British Journal of Social Psychology*, 41 (2), 233-252.
- Van Knippenberg, D. and Van Schie, E. C. M. (2000). Foci and Correlates of Organizational Identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 (2), 137-147.
- Van Vuuren, M., Beelen, P. and de Jong, M. D. T. (2010). Speaking of Dominance, Status Differences, and Identification: Making Sense of a Merger. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 (3), 627–643.
- Vernimmen, P., Quiry, P., Dallocchio, M., le Fur, Y. and Salvi, A. (2009). *Corporate Finance: Theory and Practice* (2nd ed.), UK: John Wiley & Sons.
- Vishwanath, S. R. (2007). *Corporate Finance: Theory and Practice* (2nd ed.), New Delhi: Sage Publications.
- Wat, D. and Shaffer, M. A. (2005). Equity and Relationship Quality Influences on Organizational Citizenship Behaviours. *Personnel Review*, 34 (4), 406-422.
- Weber, Y. and Schweiger, D. M. (1992). Top Management Culture Conflict in Mergers and Acquisitions: A Lesson from Anthropology. *International Journal of Conflict Management*, 3 (4), 285-302.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7 (3), 4180-428.

- Wilkins, A. L. and Patterson, K. J. (1985). You Can't Get There From Here: What Will Make Culture-Change Projects Fail. In Kilmann, R. H., Saxton, M. J., Serpa, R. and Associates (Eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture* (pp. 262-291). San Francisco: Jossey-Bass.
- Zollo, M., & Singh, H. (2004). Deliberate learning in corporate acquisitions: Post-acquisition strategies and integration capability in U.S. bank mergers. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1233-1256. doi:10.1002/smj.426

Prilog 1. Upitnik

Ovaj upitnik je kreiran u cilju prikupljanja podataka za potrebe izrade doktorke disertacije i izražava stavove ispitanika o uticaju kontrole korporativnog upravljanja organizacijom u kriznim situacijama. Osnovni cilj ovog istraživanja je prikupljanje informacija koje će se kasnije koristiti isključivo u naučne svrhe.

Ovo ispitivanje je anonimnog karaktera i odgovori ispitanika će se koristiti samo u naučne svrhe.

Molimo vas da svako pitanje pažljivo pročitajte i razmislite pre nego što odgovorite na svaku od dole navedenih tvrdnji.

Demografski podaci:

Pol:

1. Muški
2. Ženski

Godine starosti:

Od 18 do 25 godina

Od 26 do 35

Od 36 do 45

Od 46 do 55

Od 66 do 65

Ispitivanje stavova ispitanika

Na tvrdnje koje slede odgovarajte obeležavanjem (H) jednog od pet ponuđenih polja (odgovora):

1 – u potpunosti se ne slažem

2 – ne slažem se

3 – ne odlučan/na sam

4 – slažem se

5 – u potpunosti se slažem

R.br.	Tvrđnja	1	2	3	4	5
1.	Da li se slažete sa tvrdnjom da menadžmentu mora da ima visok nivo kvaliteta?					
2.	Da li se slažete sa tvrdnjom da su efekti M&A pozitivni?					
3.	Da li se slažete sa tvrdnjom da je kulturna adaptacija jedan od najproblematičnijih zadataka za u integraciji?					
4.	Da li se slažete sa tvrdnjom da zaposleni koji su se adaptirali na kulturne promene doprinose ciljevima organizacije?					
5.	Da li se slažete sa tvrdnjom da mnoge poslovne jedinice u bankarskom sektoru koriste strategiju spajanja i akvizicije?					
6.	Da li se slažete sa tvrdnjom da M&A eliminisale konkurenčiju i stvara sinergiju?					
7.	Da li se slažete sa tvrdnjom da je u toku i nakon M&A procesa neophodno da lideri komuniciraju sa zaposlenima?					
8.	Da li se slažete sa tvrdnjom da je kulturna integracija zaposlenih neophodna?					
9.	Da li se slažete sa tvrdnjom da nivo integracije između dve spojene firme značajno poboljšava finansijski učinak?					
10.	Da li se slažete sa tvrdnjom da su spajanja i preuzimanja teška i složena strategija koja je veoma podložna neuspehu?					
11.	Da li se slažete sa tvrdnjom da se nedostatak uspeha M&A često pripisuje ljudskim faktorima?					
12.	Da li se slažete sa tvrdnjom da spajanja izazivaju sukob					

	korporativnih identiteta jer apsorbovanje nove organizacije ili inkorporacija u drugu organizaciju predstavlja izazov za organizacioni identitet?				
13.	Da li se slažete sa tvrdnjom da ljudi definišu svoj društveni položaj kroz pripadnost grupi koja se formira procesom društvene kategorizacije?				
14.	Da li se slažete sa tvrdnjom da organizacioni identitet ne utiče samo na ljude koji su zaposleni u kompaniji, već određuje i ljude koji će biti zaposleni?				
15.	Da li se slažete sa tvrdnjom da su kulturne razlike i kulturni sukobi su značajniji u prekograničnim M&A nego domaćim M&A?				
16.	Da li se slažete sa tvrdnjom da je organizaciona posvećenost rezultat organizacione identifikacije?				
17.	Da li se slažete sa tvrdnjom da prekomerni stres, koji se često javlja tokom spajanja i preuzimanja, povećava nezadovoljstvo poslom što uzrokuje disfunkcionalne rezultate kao što su povećana stopa fluktuacije, izostajanje sa posla i smanjen radni učinak?				