



# Změna firemní kultury při změně vlastníka

Luboš Tejkl

# Co se dělo ve světě?



- 1998 – spojení a akvizice firem v USA v hodnotě 1,65 bilionu USD
- 1999 – spojení a akvizice firem v USA v hodnotě 1,80 bilionu USD
- 1999 – IBM koupilo celkem 17 firem v celkové hodnotě 1,5 miliardy USD
- CISCO koupilo během 6,5 let celkem 51 firem
- 1999 – V Evropě došlo ke spojení a akvizicím za celkem 1,5 bilionu USD
- 2000 – 2002 – GE kupuje každý měsíc jednu firmu
- 2003 – 2005 – akvizice a propojení bank na evropském trhu
- 2006 – spojení a akvizice ve světě v hodnotě více než 4 biliony USD

# Jak to dopadlo?



- Cca 50% spojení a akvizic selhalo – nepřineslo očekávané výsledky – diverzifikaci, synergie, vyšší finanční zisk (Brouthers et al., 1998; „How mergers Go Wrong“, 2000; Freestone; Schmidt,2000)
- Zatímco společnosti byly velmi dobře srovnatelné po stránce strategické, finanční, produktové...
- ...byly naprosto rozdílné v tom, jakým způsobem dosahovaly výsledků, jaké používaly systémy, v co věřily, jaké hodnoty vyznávaly, jaké bylo jejich poslání, jakou měly KULTURU.

# Syndrom „TVRDÉHO BYZNYSMENA“



- „Akviziční“ manažeři nebyli dobře vybaveni dovednostmi, které by jim umožňovaly řešit podpovrchové problémy lidí a kultury
- Důsledkem kulturní nekompatibility se vyskytovala v post-akvizičním období silná nedůvěra, nepřátelské akce, které mnohdy končily i sabotážemi
- MUSÍME MÍT NA PAMĚTI FAKT, ŽE KUPUJEME :
  - JMĚNÍ, AKTIVA, PASIVA, MAJETEK
  - a
  - LIDI A JEJICH ZNALOSTI, DOVEDNOSTI, STYL A PŘÍSTUP K PRÁCI, ZAVEDENÉ PROCESY...

Dnes se velký důraz klade na před-akviziční audit a post-akviziční integrační plán

# Desatero změny firemní kultury



- Krátce po spojení/akvizici zjistit stav firemní kultury - dimenze
- Popsat rozdíly a pojmenovat kritické body
- Jasně a srozumitelně nastavit dimenze „nové“ firemní kultury
- Připravit realizační plán změny firemní kultury a její napojení na výkon organizace a jednotlivců
- Průběžně sledovat dopady implementace klíčových elementů nové firemní kultury „Měření pulsu“
- Komplexně měřit stav firemní kultury při stanovených milnících (po 12 měsících)
- Okamžitě vytyčit nové cíle, jichž se má dosáhnout v oblasti firemní kultury
- Vybrat a zapojit „ambasadory“ nové firemní kultury a důkladně komunikovat očekávání a změny
- Dodržovat přísnou disciplínu u všech řídicích pracovníků – musí být modelem vzorového chování (žít změnou) a průběžně mentorovat a koučovat všechny zaměstnance – jak se mají stavět k práci, chovat k sobě navzájem...
- Oceňovat „nové hrdiny“ a vytvořit a ctít nové symboly

# Kritické faktory úspěchu



## SPRÁVNÍ LIDÉ...

- Nebojí se vyjádřit své OBAVY.
- Pravidelná, otevřená, vícesměrná komunikace a zpětná vazba.
- Jsou začleněni všichni, na které bude mít akvizice/spojení dopad.

## NA SPRÁVNÉM MÍSTĚ...

- Podpora shora (integrace je prioritou).

## SPRÁVNÝM ZPŮSOBEM...

- Společná VIZE.
- Jasný, srozumitelný plán, měřitelný úspěch, výstupy.
- Realistické cíle, čas, dostatek zdrojů.
- Jednotné efektivní vedení integrace.
- Pod kontrolou rozsah i a postup prací.
- Aktivní účast je po zásluze oceněna.

**VE SPRÁVNÝ ČAS... IHNEDE A PRŮBĚŽNĚ... A AŽ DO ÚPLNÉHO ÚSPĚCHU**

# Co je firemní kultura

„Firemní kultura může být považována za lepidlo, které drží organizaci pohromadě skrze sdílení hodnotových vzorců. Kultura se zaměřuje na hodnoty, mínění a očekávání které členové společně sdílejí“ : Caren Siegel a Joane Martin



„tvrdé“ změny – struktury, vzorce, postupy, symboly



„měkké“ změny – chování, jednání, postoje

Spojité nádoba, nelze od sebe oddělit