

► Pomen informatike pri prevzemih in združevanjih podjetij

Aleš Groznik, Dejan Vičič

Ekonomski fakulteta, Inštitut za poslovno informatiko, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana

ales.groznik@ef.uni-lj.si; dejan.vicic@ef.uni-lj.si

Povzetek

Razprave o vrednosti in pomenu informatike v podjetju se pojavljajo že dlje časa. Vidik vloge informatike v poslovanju postane izrazito pereč v podjetjih, ki se znajdejo pred prelomnimi poslovnimi odločitvami, kot je prevzem oziroma združevanje podjetij. V teh razmerah je potrebno poleg poslovnih, najpogostejše finančno naravnanih vidikov upoštevati tudi vpliv informatike na poslovanje podjetja v prihodnje. Pogled na informatiko moramo usmeriti v prikazovanje koristi, ki jih prinaša podjetju in sicer z uporabo različnih sodil, ki zajemajo tako otipljive kot neotipljive segmente poslovanja. Kot izhodišče lahko izpostavimo strateško načrtovanje informatike, ki po definiciji vpliva na konkurenčnost poslovanja in s tem povečuje vrednost podjetja. Pomen informatike mora temeljiti na poslovnih procesih, ljudeh oziroma znanju in informacijski tehnologiji, ki so glavni nosilci vrednosti poslovanja podjetja.

Abstract

The Role of Informatics at Mergers and Acquisitions

The business value and meaning of IT has been debated for number of years. The role of informatics becomes crucial when companies face critical business decisions like mergers or acquisitions. In this business situation companies have to tackle not only financial aspects, but also the role and impact of informatics. A company has to be aware of benefits that results from strategic role of informatics. The core problem is that business value of IT can not be easily and directly indicated. The issue expands when business starts asking for IT value. The paper indicates a portfolio of most important areas of IT contribution: strategic information system planning, processes, knowledge and technology. Portfolio management is the key to business value of IT.

1 Uvod

Povečevanje vrednosti enote premoženja in s tem povečevanje vrednosti podjetja kot celote mora biti osnovni cilj podjetja (Brigham in Daves, 2004). Za doseganje tega temeljnega cilja se podjetja poslužujejo različnih strategij poslovanja, kot so na primer maksimiranje prodaje, povečevanje tržnega deleža itd. Z vidika rasti ločimo strategijo notranje rasti, kjer poskušajo povečati obseg poslovanja z dodatnimi investicijami v okviru trenutnih zmogljivosti in strategijo zunanje rasti, kjer gre za prevzeme ali združevanja podjetij. Vsebinsko članka se osredotoča na strategijo prevzemov ali združevanj podjetij s posebnim poudarkom na vlogi in pomenu informatike.

Pri prevzemih ali združevanjih podjetij so praviloma v ospredju obravnav finančni vidiki. Izkušnje (Andel, 2004; Popovich, 2001; Shearer et al., 2004; Christianson, 2000) kažejo, da se pojavijo nepremostljive težave, ko je potrebno združiti tudi nefinančni (transakcijski) nivo poslovanja. Ali bo prevzem oziroma združitev uspešna tudi s tega vidika je na podlagi analiz poslovnih primerov v veliki meri odvisno tudi od stanja informatike vpletenih podjetij.

Kljub temu, da so neuspešni primeri prevzemov in združitev znani (Andel, 2004; Popovich, 2001; Shear-

er et al., 2004; Christianson, 2000), analize vloge in pomena informatike v teh podjetjih kažejo na zapostavljeno vlogo informatike. Podjetja namreč še vedno izhajajo iz informatike kot podporne dejavnosti poslovanju. Poleg tega se pojavlja vrsta raziskav (Brynjolfsson, 1993; Wilson, 1993; Hitt in Brynjolfsson, 1994; Kraemer in Dedrick, 1994; Brendt in Morrison, 1995; Tam, 1998; Devaraj in Kohli, 2000), ki ugotavljajo, da informatika in vlaganja vanjo nimajo zelenega oziroma pričakovanega učinka na poslovanje podjetja. Z vidika poslovanja podjetja ima zato vodja informatike ključno vlogo pri ozaveščanju vodstva podjetja o dejanski vrednosti, vlogi in možnostih informatike.

Članek obravnava osnovne tipe prevzemov in združitev podjetij ter temeljne vzvode, ki podjetja privedejo do takšne poslovne odločitve. Predstavljen bo pomen in vloga informatike, ki se kaže v strateškem načrtovanju poslovnih procesov, kadrov in znanj, informacijske tehnologije in organiziranosti. Poudarek pri določanju vrednosti informatike bo v vključevanju neotipljivih (angl. intangible) vplivov na poslovanje k že znanim otipljivim (angl. tangible) finančno-računovodskim metodam določanja vrednosti infor-

matike (količnik donosnosti investicij, sredstev, prihodkov; angl. ROI, ROE, ROS).

2 Opredelitev prevzemov in združitve

V literaturi (Gaughan, 1999; Reed in Layoux, 1995; Damodaran, 2002) se pojavljajo različne opredelitve prevzemov in združitve podjetij. V angloameriški literaturi se pojavljajo trije izrazi. To so »mergers«, ki je v slovenskem prevodu najbližje izrazu združitev in »takeover« ter »acquisition«, ki ponujata v slovenskem prevodu enak pomen in sicer prevzem. Razmejitev med omenjenimi izrazi je nerazložna, tako da je težko potegniti črto med njimi. Kljub temu pa velja izraz »takeover« za bolj splošen oziroma manj natančen izraz, »mergers« in »acquisitions« pa sta le dve obliki le-tega (Bešter, 1996).

Motivov za prevzeme in združevanja podjetij je veliko. Bešter (2000) jih v grobem deli na podcenjenost ciljnega podjetja (tržna neučinkovitost, notranje informacije, superiorna analiza, zamenjava nesposobnega menedžmenta), menedžerske motive (potreba po velikosti, moči, rasti, nadomestila menedžerjev, trgovanje na osnovi notranjih informacij, zmanjševanje tveganja človeškega kapitala) in na sinergije, ki jih nadalje razdeli na neoklasične motive (kratkoročne finančne sinergije, razmerje med ceno delnice in dobičkom na delnico, izboljšana plačilna sposobnost, davčni učinki), dolgoročne finančne sinergije (povečana zmogljivost zadolževanja, učinkovito prerazporejanje kapitala, zmanjšanje stroškov dolga in tveganja stečaja, večja stabilnost letnega dobička) in sinergije v poslovanju (ekonomija obsega, omejene možnosti rasti v panogi podjetja, omejevanje konkurence, pridobitev tehnoloških ali managerskih znanj, programska in tržna diverzifikacija, zmanjšanje tveganja poslovanja). Poleg omenjene delitve obstaja še vrsta drugih možnosti razdelitve motivov za prevzeme in združevanja, kot je na primer razdelitev na finančne in strateške motive za prevzeme (Bowman in Faulkner, 1997), razdelitev na učinkovite in neučinkovite motive (Walters, 1993), Garten (1999) pa vidi glavni motiv za kapitalske povezave v zniževanju stroškov in doseganju ekonomije obsega.

Ne glede na to, kakšen je motiv za prevzem ali združitev, obstajajo različni tipi povezovanja, ki se razlikujejo med seboj glede na smer oziroma panogo vpletenih podjetij. Tako ločimo tri tipe prevzemov in združevanj (Gaughan, 1999):

- vodoravne (podjetja, ki poslujejo v isti panogi, glavni motiv prevzema ali združitve pa je izkoriščanje ekonomije obsega),

- navpične (najpogostejše v relaciji dobavitelj kupec),
- koncentrične (značilno za podjetja z med seboj povezano osnovno tehnologijo, s proizvodnim procesom ali prek trga, običajno gre za podjetja iz sorodnih trgov).

K navedenemu naboru tipov prevzemov in združevanj so Rock, Rock in Sikora (1994) dodali še četrti tip in sicer konglomeraten prevzem oziroma združitev, ki zajema podjetja iz različnih panog, ki si ne konkurirajo in nimajo skupnih poslovnih procesov.

Proces prevzemanja ali povezovanja podjetij je zelo zahteven. Podjetja so soočena s številnimi potencialnimi nevarnostmi, ki bi lahko ogrozile zastavljeni projekt. Z drugimi besedami to pomeni, da obstaja nabor ključnih dejavnikov uspeha, ki morajo biti uspešno izpeljani, če želijo podjetja doseči načrtovanje pozitivne učinke. Takšni ključni dejavniki uspeha so na primer (Habeck, Kroger in Tram, 2000):

- jasna vizija,
- sposobno vodstvo,
- jasno zastavljeni cilji poslovanja,
- upoštevanje kulture podjetij,
- komunikacija z interesnimi skupinami in
- upravljanje s tveganjem.

Poleg omenjenih ključnih dejavnikov uspeha zasledimo v poslovni praksi in strokovni literaturi (Anđel, 2004; Popovich, 2001; Shearer et al., 2004; Christianson, 2000) kot ključni dejavnik uspeha tudi vlogo in pomen informatike.

3 Pomen informatike pri prevzemih in združevanjih podjetij

Pri prevzemih oziroma združevanjih podjetij je največkrat v ospredju pozornosti finančni del združitve, nefinančni (transakcijski) del pa ostaja »pozabljen« v ozadju. Z vidika povečevanja vrednosti premoženja je večina združitvev podjetij neuspešna (Anđel, 2004). Različni avtorji (Anđel, 2004; Popovich, 2001; Shearer et al., 2004; Christianson, 2000) postavljajo kot ključni dejavnik uspeha združitve pravočasno vključenost informatike. V prvi fazi najprej preverimo poslovne procese in ugotovljamo razlike v poslovanju ter možnosti za integracijo tako s procesnega kot tudi s tehnološkega vidika. Drugi ključni dejavnik pa je ohranitev vseh ključnih kadrov, ki poznajo poslovanje podjetja in so sposobni vse potrebne spremembe hitro in učinkovito implementirati.

V svetu je poznanih veliko primerov projektov združevanja podjetij (USA Waste Inc. – Waste Ma-

nagement Corp., 1998; BP PLC's – Amoco Inc., 1998; Union Pacific Corp. – Southern Pacific Rail Corp., 1996; Wells Fargo & Co. – First Interstate Bancorp., 1996; First Union Corp. – CoreStates Financial Corp., 1998), ki niso bili izpeljani ali pa niso upravičili pričakovanj. Posledice so bile vidne v povečanih stroških, izgubljenih poslovnih priložnostih, ugledu itd., kar so občutili tudi lastniki z znižanjem vrednosti podjetij (Popovich, 2001; Shearer et al., 2004). Veliko podobnih primerov neuspešnih združitve bi lahko našli tudi v Sloveniji, o katerih pa se zaradi bolečih posledic in izkušenj javno ne govori.

V slovenskem poslovnem okolju lahko po vzoru tuje poslovne prakse pričakujemo povečanje števila prevzemov in združitvev podjetij. V nadaljevanju so predstavljeni ključni segmenti, ki jih morajo podjetja upoštevati v primeru prevzemov ali združitvev podjetij in dejavniki, ki jih je potrebno meriti za ugotavljanje učinkovitosti naložb v informatiko.

4 Področja ustvarjanja vrednosti

Investicije v informatiko same po sebi ne prinašajo poslovne vrednosti. Postavlja se vprašanje, kje iskati potencialno vrednost informatike oziroma na katera področja investirati razpoložljiva sredstva. Osnova za dolgoročen uspeh je prav gotovo strateško načrtovanje informatike, ki izhaja neposredno iz strateškega načrta podjetja. Ključni dejavniki strateškega načrtovanja informatike in tudi glavni nosilci vrednosti informatike pa so poslovni procesi, kadri in znanje, informacijska tehnologija ter povezave med njimi vključno z vsemi posledicami potrebnih organizacijskih sprememb v smeri procesne organiziranosti in položaja informatike v podjetju. Ustvarjanje vrednosti informatike je torej kompleksen proces, odvisen od številnih spremenljivk, zaradi česar je enostavno vzročno-posledično odvisnost nemogoče najti.

4.1 Poslovni procesi

Poslovanje podjetja sestavljajo poslovni procesi. Poslovni procesi v podjetju se skladajo s poslovnimi dejavnostmi, vendar so pogosto razdrobljeni in skriti za organizacijskimi strukturami (Hammer in Champy, 1995) zaradi obremenjenosti podjetij s funkcionalno naravnanim načinom poslovanja. Zaradi tega prihaja do tako imenovanih funkcijskih silosov, skozi katere potekajo poslovni procesi. Posledično se v praksi dogaja, da poskuša posamezna organizacijska enota doseči čim večjo poslovno uspešnost. Vodje posamez-

nih organizacijskih enot zasledujejo lokalni optimum izvajanja poslovnega procesa, kar pa največkrat ne predstavlja optimuma poslovanja celotnega podjetja (Kovačič, 1998).

Rešitev opisanega problema se skriva v prenovi poslovnih procesov. To je temeljit vnovični premislek o poslovnih procesih in njihovo korenito preoblikovanje, da bi dosegli velike izboljšave kritičnih kazalcev učinkovitosti, kot so stroški, kakovost storitev in hitrost (Hammer in Champy, 1995). Naloga prenove poslovnih procesov je izbrati, usposobiti ali izumiti poslovni proces, da bi z njim zadovoljili potrebe zaposlenih v podjetju in zunanje partnerje (Jackson in Twaddle, 1997).

Vsakemu prenovljenemu poslovnemu procesu je ob implementaciji dodeljen skrbnik, kar posledično pomeni reorganizacijo podjetja v smeri procesne organiziranosti. Glavne prednosti, ki se kažejo pri procesni organizacijski strukturi, so prenos popolnega nadzora in odgovornosti za izvajanje programa na vodstvo programa. Obstoječe poslovne funkcije skrbijo za izvajanje globalne politike in poslovnega načrta podjetja. Procesna organiziranost podjetja vodi v zmanjšanje števila vmesnih vodij in v večini primerov tudi števila nivojev vodenja (Kovačič, 1998).

4.2 Kadri in znanje

Kljub temu, da je potrebno imeti na področju informatike kadre z ustreznimi znanji na različnih področjih, se v tem prispevku osredotočamo zgolj na vodstvo informatike in njegovo povezavo z vodstvom podjetja.

Informatika kot ena izmed gonilnih sil zagotavljanja konkurenčne prednosti podjetja potrebuje tudi temu ustrezen položaj v podjetju. Vodja informatike mora biti v tesni povezavi z vodstvom podjetja, saj lahko le na ta način izpolni svojo vlogo, ki je vodenje (povezava med poslovanjem in tehnologijo), spremljanje okolja (zaznavanje ključnih trendov), pripravljane strategije (spremljanje povpraševanja in usklajevanje), organiziranje (organiziranje informatike), dostavljanje (zagotavljanje stroškovno in časovno ugodne storitve), merjenje (merjenje, kje se informatika/podjetje nahaja, in vedeti, zakaj se tam nahaja) (Kitzis, 2003).

Za opravljanje take naloge mora podjetje razpolagati z ustreznim kadrom. Zahteve za vodenje informatike se s časom spreminjajo. Danes mora imeti informatik poleg tehničnih tudi vodstvena, finančna in organizacijska znanja. Na ta način postane vodja informatike ustrezen sogovornik vodstvu podjetja in

posrednik med poslovnimi cilji in potrebami ter možnostmi, ki jih ponuja informatika (Kitzis, 2003).

4.3 Informacijska tehnologija

Informacijska tehnologija ponuja veliko možnosti vpliva na poslovanje. Vpeljava informacijske tehnologije zaradi nje same ni pravilna rešitev. Informacijska tehnologija je sredstvo za uresničevanje poslovnih izzivov. Pokrivati mora ključne poslovne procese podjetja in se usmeriti v povezave s poslovnimi partnerji. V letu 2003 so bila v zvezi z informacijsko tehnologijo ključna naslednja področja (Kitzis, 2003):

- orodja za povečanje stopnje varnosti,
- integracija aplikacij/vmesniki/obveščanje,
- vzpostavitev portala podjetja,
- omrežna infrastruktura/upravljalna orodja,
- razvijanje infrastrukture za notranje e-poslovanje.

5 Merjenje vrednosti informatike

Za vrednotenje investicij v informatiko se najpogosteje uporabljajo običajne računovodsko-finančne metode (količnik donosnosti investicij, sredstev, prihodkov; angl. ROI, ROE, ROS) čeprav so nekoliko prilagojene in niso uporabne na vseh področjih. Pogoji za realno oceno informacijskih investicij je obravnavanje stroškov kot tudi koristi (Kovačič in Groznik, 2005). Če je za podjetja ugotavljanje stroškov precej enostavna naloga, pa tega ne moremo trditi za ugotavljanje koristi. Delimo jih lahko na dva načina in sicer na neposredne in posredne ter na otipljive in neotipljive (Kovačič in Groznik, 2005). Pri prvi delitvi ugotavljamo, ali korist izhaja neposredno iz same informacijske investicije ali iz neke skupne organizacijske rešitve. Bolj kot je točka investicije oddaljena od mesta pridobivanja finančnih sredstev ali pridobivanja neke druge poslovne vrednosti, težje je le-te razporediti na investicijo (Apfel, 2003).

Po drugem načinu razdelimo koristi na otipljive (merljive), ki jih lahko izračunamo in izrazimo s številkami, in na neotipljive, ki jih, čeprav vemo, da obstajajo, lahko kvečjemu ocenimo (Kovačič in Groznik, 2005). Na področju otipljivih koristi je bilo izvedenih več raziskav, ki so poskušale ugotoviti, kakšen je dejanski vpliv informatike na uspešnost poslovanja po različnih kriterijih (dobiček, produktivnost, dodana vrednost itd.) (Tam, 1998; Weill, 1992; Hoffman, 1997; Groznik in Kovačič, 2003), medtem ko je področje neotipljivih koristi precej manj raziskano, vendar pa z vidika upravičenosti informacijskih in-

vesticij vse bolj pomembno. V tabeli 1 je naštetih nekaj primerov otipljivih in neotipljivih učinkov informacijskih investicij (Miller, 2005).

Otipljive koristi	Neotipljive koristi
Višja produktivnost	Višje zadovoljstvo strank
Nižji operativni stroški	Povečana prilagodljivost poslovanja
Sprememba strukture zaposlenih	Višja kakovost informacij
Višja dodana vrednost	Izboljšanje kontrole virov
Nižji prodajni stroški	Izboljšanje procesa načrtovanja
Nižji stroški administracije	Zvišanje naklonjenosti zaposlenih
Znižanje rasti izdatkov	Izboljšano upravljanje premoženja
Znižani stroški delovne opreme	Boljši poslovni izgled podjetja

Tabela 1: Otipljive in neotipljive koristi

Z vidika višine investicij v informatiko je pred službo za informatiko zahtevna naloga. Vodstvo službe za informatiko bo v prihodnosti vsekakor moralo prikazati pozitivne rezultate in upravičiti investicije ter svoj obstoj v podjetju. Za ocenjevanje celotne informatike se pogosto uporablja primerjalna analiza (angl. Benchmarking), kjer se primerja višina operativnih stroškov informatike med podjetji s podobnimi poslovnimi procesi in podobno ponudbo produktov na trgu. Na ta način podjetja dobijo odgovor na vprašanje, ali višina vlaganj v informatiko ustreza velikosti podjetja ter njeni učinkovitosti (Apfel, 2003).

Drugi, naprednejši način, ki po trditvah Apfelove (2003) predstavlja možnost za dolgoročen obstoj informatike v podjetju, je reorganizacija informatike v smeri notranjega ponudnika storitev. V tem primeru se je treba soočiti s celo vrsto novih izzivov, ki pa jih je z voljo, znanjem in izkušnjami mogoče premostiti. Z novim, poslovno usmerjenim (tekmovalnim) poslovnim modelom, postane informatika partner podjetja, ki prinaša dodano vrednost (Apfel, 2003).

6 ZAKLJUČEK

Primeri neuspešnih projektov združevanj ali drugih projektov, ki niso upravičili pričakovanj zaradi neustreznosti informatike, bi morala podjetja vzeti kot opomin in poceni učenje ter začeti s strateškim načrtovanjem informatike in se tako izogniti zamujanju ponujenih poslovnih priložnosti.

Osredotočiti se je treba na ključna področja, kjer informatika ustvarja vrednost, in sicer na poslovne procese, kadre z ustreznim znanjem in inovativno uporabo

informatijske tehnologije. Učinke informatike je treba meriti z ustreznimi parametri, ki se nanašajo na otipljive oziroma merljive in neotipljive segmente poslovanja. Podjetja, ki merijo vrednost in pomen informatike zgolj s finančnimi kazalniki, bodo najpogosteje razočarana.

Kljub temu, da vemo kje iskati vrednost informatike, jo je zelo težko izraziti v številkah. Eden redkih primerov, kjer je to mogoče, so neuspešne združitve podjetij, ki so nastale zaradi nepreglednega poslovanja na nefinančnem (transakcijskem) nivoju, pomanjkljivega poslovnega znanja in prepozne integracije poslovanja tako na procesnem kot tudi na tehnološkem področju. Vpliv informatike se kaže v nerealiziranih predvidenih prihrankih in celi vrsti dodatnih stroškov, ki so nastali ob poskusu združitve.

7. Viri in Literatura

- [1] Andel T. (2004) Make the Most of Mergers, *Material Handling Management*, 59 (10), 20–24.
- [2] Apfel A. (2003) Demonstrating the business value of IT, *Gartner Symposium ITXPO*, Lake Buena Vista, Florida 20–24 okt.
- [3] Bešter J. (1996) Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo, *Gospodarski vestnik*, Ljubljana.
- [4] Bešter J. (2000) Prevzemi podjetij in njihovi motivi – empirična analiza na primeru Slovenije: Doktorska disertacija, *Ekonomška fakulteta*, Ljubljana.
- [5] Bowman C. in Faulkner D. (2000) *Competitive and Corporate Strategy*, Irwin, London.
- [6] Brigham E. F. in Daves P. R. (2004) *Intermediate Financial Management* (8th ed.), South-Western, New York.
- [7] Brynjolfsson E. (1993) The Productivity Paradox of Information Technology, *Association for Computing Machinery, Communications of the ACM*, New York.
- [8] Christianson R. (2000) After the Mergers: Negotiating IT integration, *Public, Public Utilities Fortnightly*, 44–55.
- [9] Damodaran A. (2002) *Investment valuation – 2nd edition*, John Wiley & Sons, New York.
- [10] Devaraj S. in Kohli R. (2000) Information Technology Payoff in the Health-Care Industry: A Longitudinal Study, *Journal of Management Information Systems*, 6 (4), 2000, 41–67.
- [11] Garten E. J. (1999) Megamergers Are Clear and Present Danger, *BusinessWeek*, New York.
- [12] Gaughan P. A. (1999) *Mergers, acquisitions and corporate restructurings – 2nd edition*, John Wiley & Sons, New York.
- [13] Groznik A. in Kovačič A. (2003) The real business value of IT, *Econ. bus. rev.*, 5 (1/2), 137–146.
- [14] Habech M. M. Kroger F. in Tram R. M. (2000) Čas združitve, *DZS*, Ljubljana.
- [15] Hammer M. in Champy J. (1995) *Preurejanje podjetja: Manifest revolucije v poslovanju*, *Gospodarski vestnik*, Ljubljana.
- [16] Hitt L. in Brynjolfsson E. (1994) The Three Faces of IT Value: Theory and Evidence, *Proceedings of the 15th International Conference on Information Systems*.
- [17] Hoffman T. (1997) Feds Link IT, productivity but hard evidence lacking, *Computerworld*, 31 (34).
- [18] Jackson M. in Twaddle G. (1997) *Business Process Implementation: Building Workflow Systems*, Addison-Wesley, Harlow.
- [19] Kitzis E. (2003) CIO Agenda 2003-2004: Drive Enterprise Effectiveness, *Gartner Symposium ITXPO*, Lake Buena Vista, Florida 20–24 okt.
- [20] Kovačič A. (1998) *Informatizacija poslovanja*, *Ekonomška fakulteta*, Ljubljana.
- [21] Kovačič A. in Groznik A. (2005) Prosojnice predavanj pri predmetu Strategija informatizacije poslovanja, http://www.ef.uni-lj.si/predmeti/_struktura/izpis.asp?vrsta=gradivo&id=70210, 3. 1. 2005.
- [22] Kraemer K. in Dedrick J. (1994) Payoffs from Investment in Information Technology-Leasons from the Asia-Pacific Region, *World Development*, 22 (12), 1921–1931.
- [23] Miller L. (2005) Prosojnice predavanj, poglavje 11, [<http://myphilip.pearsoncmg.com/>].
- [24] Popovich G. S. (2001) Meeting the pressures to accelerate IT integration, *Mergers & Acquisitions*, 36 (12), 30.
- [25] Reed S. F. in Layoux A. R. (1995) *The art of M&A: A Merger Acquisition Buyout Guide – Second Edition*, Irwin Professional Publishing, New York.
- [26] Rock M. L., Rock R. H. in Sikora M. (1994) *The Mergers & Acquisitions Handbook*, McGraw-Hill, New York.
- [27] Shearer B. et al. (2004) Avoiding the IT Integration Blues, *Mergers & Acquisitions*, 39 (11), 10–15.
- [28] Tam K. Y. (1998) The Impact of Information Technology investments on Firm Performance and Evaluation: Evidence from Newly Industrialized Economies, *Information Systems Research*, 9 (1), 85–98.
- [29] Walters J. S. (1993) *Enterprise, Government, and The Public*, McGraw-Hill, New York.
- [30] Weill P. (1992) The relationship Between Investments in Information Technology and Firm Performance, *Information Systems Research*, 3 (4), 307–333.
- [31] Wilson D. (1993) Assessing the Impact of Information Technology on Organizational Performance, *Strategic Information Technology Management*, Idea Group.

Aleš Groznik je docent s področja poslovne informatike na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Področje njegovega strokovnega in raziskovalnega dela je vloga sodobnega informacijskega sistema v poslovnem okolju. Ukvarja se s področji elektronskega poslovanja, strateškim načrtovanjem informacijskih sistemov ter prenovo poslovanja. Raziskuje možnosti in vlogo informacijskih sistemov z vidika zagotavljanja poslovnih informacij za uspešno vodenje organizacij. S svojim delom na Inštitutu za poslovno informatiko Ekonomske fakultete v Ljubljani skuša prek poslovnih primerov in projektov teoretična dognanja oplemenititi in preveriti v poslovnem svetu.

Dejan Vičič je leta 2004 diplomiral na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, kjer nadaljuje tudi podiplomski študij na smeri Informacijsko upravljaljske vede. Od leta 2002 sodeluje kot član projektne skupine Inštituta za poslovno informatiko na projektih s področja prenove poslovanja podjetij.