

HEIDRICH Balázs

ELADÓ A MENNYASSZONY? VÁLLALATI ÖSSZEOLVADÁSOK ÉS FELVÁSÁRLÁSOK KULTURÁLIS KIHÍVÁSAI

A kilencvenes évek fúziós és felvásárlási lázához vezető út vizsgálata során a feltárt okok között néha elsikadni látszik az emberi tényező, vagy azt gyakorta csak utólagos magyarázkodásra használják az esetleges sikertelenségek okaként megjelölve. A cikk arra próbál választ keresni, mennyire érdemes a vállalati kultúrákat figyelembe venni, sőt különbségeiket elemezni a vállalati összeolvadások és felvásárlások magyarázatához.

A vállalati összeolvadások kora már a hatvanas évektől tart, és már ekkortól vált vizsgálatok tárgyává. Érdekes ugyanakkor, hogy az összeolvadásokat és felvásárlásokat különféle paraméterek mentén minősíteni próbáló tanulmányok szinte mind hangsúlyozzák a magas sikertelenségi rátát. Egy korai McKinsey vizsgálat szerint, melyet 116 amerikai, kanadai és brit vállalatnál végeztek a tőke költségére vetítve, a felvásárlások 61 százaléka bizonyult sikertelennel, 23% sikeresnek, 16 százalékát pedig nem tudták megítélni. Ugyanők állapították meg, hogy a nem azonos iparágon belül lezajlott nagyvállalati felvásárlások 86 százaléka bukott meg, míg azonos iparági kisvállalati felvásárlásoknál ez az arány 55%. (1988)

A The William M. Mercer Group a részvények értékén, a befektetések eladásának rátáján és ROI mutatókon alapuló felmérése szerint a felvásárlási programok nagy része bukás. Szerintük a felvásárolt cég részvényesei járnak igazán jól az ilyen ügyletekben. (1988)

Az A. T. Kearney tanulmánya alapján, az általuk vizsgált felvásárlásokban a nyereségesség, a hatékonyság és a forgalom növekedése messze elmaradt az előzetesen remélttől. (1997)

A viselkedéstudományi megközelítés szerint a következő okokra vezethető vissza a sikertelenség:

- A nem megfelelő partnercég kiválasztása és a kultúrák különbözősége.

- Az akkulturációs folyamat helytelen irányítása.
- Az alkalmazottak ellenállása a széles körű szervezeti változásokkal szembeni. (Cartwright, 1997).

Érdekes hozzátenni, hogy a vegyesvállalati együttműködések és stratégiai szövetségek sikerességi rátája sem sokkal jobb. (Kogut, 1988; Ernst – Bleeke, 1994)

A fogalmi és környezeti rendszer

A témakört több tisztázásra váró definíciós kérdés is behalózza. Már a kezdeti definíciók megállapításánál is meglehetősen szinonimakavalkádra bukkanhatunk. Ezért ennek a tanulmánynak is célja, hogy legalább a saját fogalomrendszerén belül egységes legyen.

A nemzetközi szakirodalom is folyamatosan Mergers & Acquisitions (M & A) (magyarul összeolvadások v. fúziók és felvásárlások) címszó alatt kezeli a hazai és nemzetközi vállalati átalakulások ilyen formáit. Ez rögtön három kérdést vet fel:

1. Szabad-e, különösen a kultúra szempontjából, ennyire eltérő hatalmi helyzeteket azonos módon kezelni?
2. Mennyire fontos, hogy ezek a felvásárlások, illetve összeolvadások egy országon belül, avagy határon átnyúlva (cross-border) valósulnak meg?

3. A szervezeti kultúrának mint összehasonlítási alappal az értelmezése mely megközelítés szerint történik?

Összeolvadások és/vagy felvásárlások?

Az első kérdésre válaszolva nehezen hihető, hogy a cégek szervezeti kultúrája szempontjából nincs jelentősége annak, hogy erő helyzetből felvásárolják a céget, vagy viszonylag egyenlő piaci súlyt, tőkeellátottságot megjelenítő vállalatok olvadnak össze.

Vaara (2001) például csak az összeolvadásokat tekinteti kutatása tárgyának. Ezen elméletrendszerben összeolvadásnak azt nevezi, amikor „...nagyjából azonos méretű szervezetek hoznak létre egy újat, melyben egyik fél sem tekinthető felvásárlónak.” Az elméleti tisztánlátást természetesen nehezíti a gyakorlat, amikor eleinte egyenlő erőkként minősített összeolvadásokról derül ki, hogy eredetileg is más céljuk volt. A kínosabb, ha ezt az ily módon „felvásárolt” cég is csak utólag veszi észre. (lásd Daimler-Chrysler házasság)

Gertsen et.al (1998) szerint nem is azonos jogi helyzetről van szó. Az összeolvadást két vagy több vállalat törvények által szabályozott kombinációjának tekintik, mely tranzakció eredményeként a vagyon a túlélő társaságra száll át vagy a cégek egy új szervezetben egyesülnek. Így az összeolvadások – elvben legalábbis – egyenlő partnerek közös akaratán alapulnak, különösen ha egy teljesen új vállalat jön létre a házasság eredményeként. *Felvásárlásról* ellenben akkor beszélhetünk, ha az egyik fél elegendő részvényt szerez, hogy a másik céget ellenőrzése alá vonja. Ez illethető barátságos vagy ellenséges jelzővel aszerint, hogy a felvásárolt vállalat többi részvényese, illetve vezetése, hogy minősíti azt. Itt a hatalmi viszonyok természetesen kezdettől fogva tisztábbak, mint az összeolvadásoknál.

Mindezen különbségek ellenére a vonatkozó nemzetközi szakirodalom is javarészt együtt tárgyalja a két folyamatot. Ezt azzal indokolhatjuk, hogy a pénzügyi, stratégiai és jogi különbségek és szervezet megvalósításuk ellenére az összeolvadások és felvásárlások elegendő hasonló problémával és kihívással küzdenek a szervezeti kultúra tekintetében, hogy egyszerre kezeljük azokat. Így jelen tanulmány sem választja el élesen a két tranzakciót, és a kulturális kérdések tekintetében a felvásárlás, összeolvadás és fúzió szavakat felcserélhetőként használja.

Kettős akkulturáció

Az akkulturációt Nahavandi és Malekzadeh a következőképpen fogalmazta meg: „*Akkulturáció az a*

folyamat, melyben két csoport közvetlen kapcsolatba kerül a konfliktusok és problémák megoldása során, melyek óhatatlanul jelentkeznek a kapcsolat eredményeként. A kapcsolat a kultúra változását idézi elő mindkét csoportban.” (1993)

A második felvetés – ti., hogy számít-e, ha határokon átnyúlnak a tranzakciók – tisztázása során több empirikus módon bebizonyították, hogy tovább árnyalja, ha úgy tetszik nehezíti, a felvásárlásokat és összeolvadásokat a tranzakció nemzetközi jellege. (Morosini, 1998; Very, Lubatkin – Calori, 1998; Gertsen, Soderberg – Torp, 1998)

Az angolszász kutatók jellegzetes módon kevésbé érdeklődnek a határokon átnyúló együttműködések problémái iránt. Sokan egyszerűen negligálják az ily módon adódó problémákat és kihívásokat, vagy eltúlzottnak érzékelik azok felvetését. Számukra szervezeti kultúrák konfliktusáról és együttműködéséről van szó. Nahavandi és Malekzadeh (1998) is tudomásul veszi ugyan a két szint létezését, sőt tőlük származik a kettős akkulturáció kifejezés (double acculturation), de az összeolvadásokat inkább tartják szervezeti kultúrát és vezetést érintő döntések problémájának, mint nemzeti kultúrák találkozásának.

A nézet képviselői kulturális, történelmi és földrajzi megokoltsággal mentegetik enyhe kulturális vakságukat. Egyrészt mint individualista társadalmak, megszokták, hogy a mindenkori kormányok hagyományosan nem avatkoznak bele a gazdaság és a vállalatok működésébe. Másfelől az Egyesült Államok és az Egyesült Királyság sem rendelkezik különösebben sok szomszédal, illetve nem nagyon változtak határaik az idők során (a gyarmatosítás kivételével).

Ennek ellenére több felmérés igazolja, hogy a vállalatvezetők figyelembe veszik a nemzeti kultúrákat összeolvadások és felvásárlások kapcsán. Brit, svéd és dán vállalatok például jellegzetesen keresték az észak-európai és amerikai partnereket, míg igyekeztek elkerülni a szövetségek kialakítását japán és dél-európai (ti. spanyol, olasz) cégekkel. (Cartwright – Cooper, 1995)

A lehetséges szinergiák tekintetében sokszor sikeresebbek a határokon átívelő vállalati együttműködések, összeolvadások, mivel itt eleve feltételezik a kulturális különbözőséget. Így nagyobb figyelmet kap, érzékenyebbek az egyesülési folyamatban részt vevők. Ez a kulturális nyitottság és tudatosság gyakrabban vezet valódi eredményekhez, mint az országhatáron belül megvalósuló tranzakciók keretében. A két hasonlatos-

nak vélt hazai szervezeti kultúra összeolvadása általában sikertelenebb, mint a nagyobb odafigyeléssel bonyolított nemzetközi akciók. (Larsson – Risberg, 1998; Vaara, 2000)

A szervezeti kultúra értelmezése

A szervezeti kultúra értelmezésében lassan egy évtizede dúl az elméleti háború a domináns integrációs szemlélet, illetve az ezt populistának tartó, és a kultúra lehetséges differenciáltságát és fragmentáltságát hirdető között. A három irányzat jellemzőit mutatja be az 1. táblázat. Az ellentábor talán legnevesebb képviselője Martin (1992), aki az utóbbi két perspektívát egymást kiegészítőnek tartja, szemben a hagyományos integrációssal. Szerinte a szubkultúrák és a különböző funkcionális területek közötti különbözőségek és inkonzisztenciák áthatják a szervezet kultúrájának egészét. A fragmentációs megközelítés szerint pedig a kultúra legfőbb jellemzője a kétértelműség, amely áthatja az egész szervezetet. Ezen feltevés elfogadásával könnyebb a csoportokon belüli különbözőségeket és az eltérő értelmezéseket kezelni. (Martin, 1992, p. 141.)

változtatni. Az is bizonyos, hogy az összeolvadással járó változások nem egyformán érintik a két szervezetet. Jellemző, hogy eleinte a legfelsőbb szinteken próbálják bevezetni a változásokat, míg a tulajdonképpeni operatív szinten a napi gyakorlat változatlan marad.

Így Vaara szerint kár az integrációs modell által hangsúlyozott közösen vallott elképzelésekre, hitekre alapozni az együttműködést, mert a működés szintjén ez nagyon sokára jelenik meg. (Vaara, 1999, p. 67.)

Az akkulturáció fogalma és környezeti feltételrendszere

Az akkulturáció fogalmát az antropológia, a pszichológia és a cross-kulturális menedzsment elmélete régóta használja. Minden szervezet megéli az akkulturáció folyamatát, amely egy másikkal egyesül. Nahavandi – Malekzadeh (1993) szerint a következő négy tényező befolyásolja az akkulturációs folyamatot:

- kultúra,
- stratégia,
- struktúra és
- vezetés.

A szervezeti kultúra értelmezésének három irányzata

Irányzat	Integrációs	Differenciált	Fragmentált
A konszenzus mértéke	Egész szervezetre kiterjedő	Szubkultúrákra kiterjedő	Vélemények sokfélesége (nincs konszenzus)
Viszony a kultúra külső megjelenési formái között	Összhang	Inkonzisztencia	Komplexitás (nem tisztán konzisztens vagy inkonzisztens)
Kétértelműség megjelenése	Kizárja	Szubkultúrákon kívülre zárja	Középpontban
Metaforák	A dzsungel ritkítása, monolit, hologram	Az egyértelműség szigetei a kétértelműség tengerében	Háló, dzsungel

Martin, J.: Cultures in Organizations. The Three Perspective (1992, p.13)

Az összeolvadások és felvásárlások tekintetében az integrációs szemlélet az akkulturációs folyamatot eredeti alapfeltevésénél fogva két kultúra integrációjaként értelmezi. A nemzeti kultúrák hatását figyelembe vevő szerzők a folyamatot már két koherens kultúra egy új egységes kultúrává válásaként értelmezték. Ez már egy kis lépés volt az integrációs szemlélettől. (Nahavandi – Malekzadeh, 1993) Minél összetartóbbak önmagukban a kultúrák, annál nehezebb azokat meg-

1. táblázat Morosini tágabb keretrendszerbe helyezi az akkulturáció folyamatát és működési feltételeit. Szerinte nem egyszerűen vezetési feladatról van szó, hanem a nemzeti kultúra gyökerei legalább annyira fontos szerepet játszanak az egyesülés folyamatában. A társadalmi közeg, amelyben a vállalat működik alapjaiban rányomja bélyegét az alkalmazott módszerekre. Így a nyilvánvalónak tűnő belső és külső tényezők mellett a szervezet szociális beágyazottságát is értelmezni kell, ahhoz, hogy teljesen megérthessük piaci magatartását, és azt, hogy a kulturális értékek milyen szerepet játszanak a folyamatban.

Ezekon a szociális tényezőkön a következőket érti, mint például :

- A vállalat hogyan használja komplex koordinációs funkcióit (ezek közé értve a belső és külső források felhasználását is)?
- Hogyan építi ki kulcsfontosságú társadalmi kapcsot

latait és hálózatát, valamint hogyan tanul a közö-
ségen belül?

- Hogyan kommunikálnak munkatársai, és hogyan építik ki közösen a vállalati identitást és együvé tar-
tozást?

Mindezen képességek jelentősége megnő, amikor az összeolvadás során folyamatosan kell erőforrásokat koordinálni, mindezt eltérő nemzeti kulturális keretek-
ben belül. Ez az a tudás, amely nem utánozható ver-
senytársak által, csak tapasztalat útján szerezhető. A
kizárólagossága abban rejlik, hogy azok a koordiná-
ciós mechanizmusok, amelyek eltérő kulturális hatá-
rok között is működnek, csak holisztikus szemlélettel
érvényesülnek. Ez egyrészt magában foglalja a tudást,
másfelől pedig ezt a kulturális szimbólumok, metafo-
rák és normák tengere veszi körül. Mindezt nevezi
Morosini görög kifejezéssel élve gnosisz-nak. A vállalatok
esetében ez a gnosisz adja azt a pragmatikus tudást és
képességeket, melyeket szinte minden szervezetnek
bírnia kell, ha versenyben akar maradni, és az ezt
körülvevő kulturális környezetet, amelyben megtapasztalta,
hogy mindez a tudás milyen feltételek mellett működik.
Ezt a gnosisz-t nem lehet benchmarkinggal másolni,
hanem meg kell élni. (Nem véletlen, hogy a mai napig
kisebbségi kulturális problémákkal néznek szembe azok a
– főleg európai – vállalatok, amelyeknek már a II. világhá-
ború előtt is léteztek leányvállalataik sokfelé a világban.
(pl. Philips, Royal Dutch Shell, Siemens) Ezzel ellentétben
a hetvenes években nemzetköziesedő cégek közül sok a mai
napig nem volt képes ezeket a kulturális korlátokat feloldani.
(pl. japán, illetve koreai vállalatok)

Mindezeket az akkulturációt befolyásoló külső és
belső feltételeket foglalja össze az 1. ábra.

A modell erőssége, hogy nemcsak a hagyományosan
figyelembe vett tényezőket alkalmazza, amikor vizsgálja
a kívánt strukturális változásokra ható erőket. Így a pénzügyi,
stratégiai és más funkcionális dimenziók mellett a vállalat
nemzeti kulturális hátterét, az ezt tükröző tudását, a másik
céget kondicionáló tényezőkről létező tudását, a gnosztikus és
vezetési minőségét, valamint pragmatikus tudását is megje-
leníti. (Morosini, 1998, pp. 25-28)

Az akkulturáció folyamata

Az akkulturáció szakaszait Nahavandi és Malekzadeh
(1993) a következőképp jellemezték (A szerzők jórészt
felvásárlásra szűkítik le a folyamat értelmezését):

Kapcsolatfelvétel

Az összeolvadás előzetes és korai szakasza. A vég-
eredménytől függetlenül itt jelentkezik a konfliktus. A
kapcsolatfelvétel módja természetesen függ a kultúrák
erősségétől és az összeolvadás típusától is. A jogi
egyesülés milyensége ugyanis meghatározza a kap-
csolat kezdetét.

Konfliktus

A konfliktus erősségét nagyban befolyásolja az
előbb említett tényezőkön kívül a kapcsolat intenzitása
is, hiszen egy összeolvadás nem feltétlen jelent napi
szintű együttműködést. Nagyon eltérő irányítási mó-
dokkal találkozhatunk a gyakorlatban. Általában akkor
kicsi a kapcsolat intenzitása, ha a két cég között lanya
az együttműködés és csak pénzügyi jellegű az össze-
olvadás.

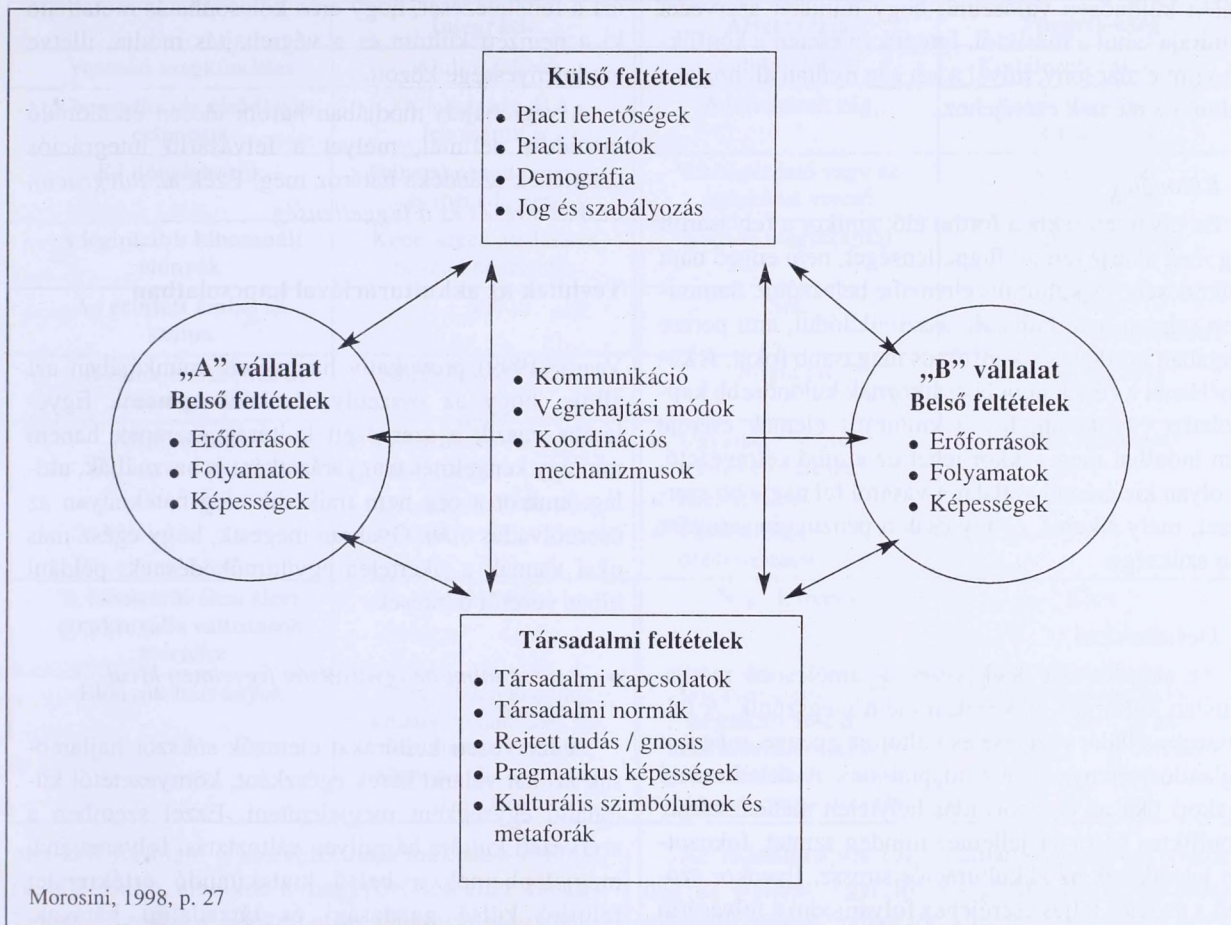
Jóval nagyobb a konfliktus lehetősége és intenzi-
tása is, ha operatív szintű az együttműködés és mind-
két kultúra erős. Ezt csak fokozza, ha azonos ipar-
ágban és piacon tevékenykedő vállalatokról van szó.
Ilyenkor mindkét fél védeni próbálja állásait. A kul-
túrák erősségét a már előzőekben említettekén kívül
nagyban befolyásolja ilyen helyzetekben az, hogy
mennyire bizonyult sikeresnek a „házasság” előtti kul-
túra. Minél sikeresebb cégek egyesülnek, annál bizto-
sabb a kulturális konfliktus, mert nem érzik a kul-
túrájuk megváltoztatásának létjogosultságát. Legtöbb
esetben azonban a felvásárló cég kisebb-nagyobb mér-
tékben ráerőszakolja működési és pénzügyi ellenőr-
zését a felvásárolt vállalatra. Ez szinte mindig együtt
jár a vezetési alapelvek megváltoztatásával is.

Adaptáció

Ez a szakasz már a végső állapotot mutatja. Pozitív
adaptációról akkor beszélünk, ha egyezség születik a
kulturális szinergia eléréséről. Közösen meghatároz-
zák, hogy mely működtetési és kulturális elemek vál-
toznak és melyek maradnak változatlanok. Ilyen ese-
tekben mindkét részről elégedettség tapasztalható,
nem sérültek annyira a kultúrák, ami reményteljes az
együttműködés jövőjére nézve.

Negatív az adaptáció, ha az egyik fél becsapottnak
érzi magát és folytatni fogja a belső ellenállást. Ez
gyakori az elhúzódozó vagy sokáig gazdasági eredmé-
ny nélküli összeolvadások esetén. Az akkulturáció folya-
mata, amellyel, hogy nagy kihívásokkal járó vezetői
feladat, egyes empirikus tanulmányok alapján az
összeolvadás vagy felvásárlás sikerességének, más

A vállalati összeolvadásokat meghatározó feltételrendszer



előzetes feltételekkel szemben meghatározó eleme. (Gertsen, Soderberg – Torp, 1998)

Az akkulturáció módjai

Sok tényező befolyásolja, hogy milyen módon zajlik le az akkulturáció. Általánosságban azonban elmondható, hogy a legtöbb felvásárló cég rá akarja erőltetni kultúráját az új szerzeményre. Ennek indoka, hogy valamit jobban kell, hogy csináljon, ha egyszer megengedheti magának az akvizíció. Így a piac által igazoltnak látja gyakorlatát és működési módját, kultúráját. Ez a fajta felsőbbrendűségi érzés csak tovább növeli a konfliktus lehetőségét. Sok sikertelen felvásárlás mutatja azonban, hogy a jogi és pénzügyi kontroll ellenére messze nem a kulturális asszimiláció az egyetlen lehetséges akkulturációs mód.

Az akkulturáció módjait Berry (1980) és Nahavandi – Malekzadeh (1993) alapján a következőképpen foglalhatjuk össze:

• *Asszimiláció*

Az egyik leggyakoribb akkulturációs mód, melyben a felvásárolt cég feladja működési gyakorlatát, filozófiáját, eljárásait, és beolvad a felvásárló vállalatba. Gyakorta próbálják elérni ezt az állapotot a felvásárló cégek, ezt azonban egyik részről komoly siker, illetve másik részről kudarc tényezőknél kell alátámasztaniuk. Ilyenkor egyirányú a kultúra változása és a hajlandóság az életképtelen kultúrából is adódik. Az asszimiláció eredményeként a felvásárolt cég nemcsak jogilag szűnik meg önállónak lenni, hanem kultúrája is elhalványul, és beleolvad a másikéba.

• *Integráció*

Az asszimilációval szöges ellentétben, az integráció kapcsán a felvásárolt szervezet jórészt megtartja kulturális identitását. A kultúraváltoztatás nem egyirányú. Ezt leginkább sikeressége és erős kultúrája indokolhatja. Az anyavállalat strukturálisan asszimilálja

a másik céget, de kulturális szabadságot biztosít, csak jogi és pénzügyi ellenőrzést gyakorol. Összeolvadás esetén különösen valószínű, hogy mindkét szervezet kultúrája tanul a másiktól. Integráció esetén a konfliktus szintje alacsony, mivel a két cég nyíltan áll hozzá a kulturális elemek cseréjéhez.

● *Különélés*

Ez olyan esetekben fordul elő, amikor a felvásárolt cég meg akarja tartani függetlenségét, nem enged napi működésébe és kulturális elemeibe beleszólni. Semmilyen szinten nem hajlandó asszimilálódni, ami persze magában hordozza a konfliktus magasabb fokát. A különélésnél a cégek nem bocsátkoznak különösebb kapcsolatba egymással, így a kulturális elemek cseréje sem indulhat meg. Akkor lehet ez a mód célravezető, ha olyan kis méretű vállalatot vásárol fel nagyobb szervezet, mely sikeres, és így csak a pénzügyi esernyőre van szüksége.

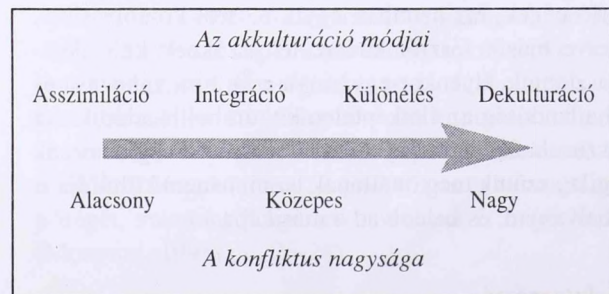
● *Dekulturáció*

Az akkulturáció legkevésbé gyümölcsöző módja. Minden kulturális és vezetési elem megszűnik. A felvásárolt vállalat vezetése és kultúrája gyenge, mégsem hajlandó az anyacéghez adaptálódni. A dekulturáció gyakori oka az összeolvadás helytelen menedzselése. Konfliktus és zavar jellemez minden szintet, fokozottan jelentkezik az akkulturációs stressz. Ilyenkor szokott a vezetés teljes cseréjéhez folyamodni a felvásárló és új, friss vért önt a szervezetbe.

Az akkulturáció módjait és a potenciális konfliktus nagyságát a 2. ábra mutatja.

2. ábra

Az akkulturáció módjai és a konfliktus szintje



Felvásárlás során a kulturális szempontokra vonatkozó végrehajtási módokra Morosini (1998) ad egy gyakorlatorientáltabb megközelítést és egy másik tipológiát.

Az akkulturáció folyamatára, ha úgy tetszik a felvásárlás végrehajtására nézve Morosini fenntartja azt a feltételezését, hogy erős kölcsönhatás mutatható ki a nemzeti kultúra és a végrehajtás módja, illetve eredményessége között.

A végrehajtás módjában három élesen elkülönülő módszert definiál, melyet a felvásárló integrációs szintjének szándéka határoz meg. Ezek az *integráció*, az *átszervezés* és a *függetlenség*.

Tévhit az akkulturációval kapcsolatban

Vaara (1999) provokatív hangvételű munkájában azt állítja, hogy az összeolvadásoknál nemcsak figyelembe veszik a szervezeti kultúrák szerepét, hanem mintegy kényelmes magyarázatként is használják, utólag, amikor a cég nem működik elég hatékonyan az összeolvadás után. Gyakran megesik, hogy egész más okai vannak a sikertelen együttműködésnek: például hibás vezetői döntések.

● *A társadalmi beágyazottság figyelmen kívül hagyása*

A szervezeti kultúrákat elemzők sokszor hajlamosak azokat valami kerek egészként, környezetétől különálló egységként megjeleníteni. Ezzel szemben a szervezeti kultúra bármilyen változtatási folyamatánál megjelenhetnek a belső kialakítandó értékrendet felülíró külső gazdasági és társadalmi hatások. (Heidrich, 1999) Ezért érdemes minden változtatási folyamatban akár országhatáron belüli, akár nemzetközi összeolvadásoknál és felvásárlásoknál értelmezni, hogy a szervezeti meggyőződések és szokások mennyire illeszkednek a tágabb társadalmi és intézményi rendszerbe. Ezek megjelenhetnek a termékekben, szolgáltatások minőségében, fogyasztói kapcsolatokban stb. Rövid távon ezek a társadalmi, nemzeti hatások akár teljesen meggátolhatják a szervezeti hitek és szokások megváltoztatását.

● *Az absztrakt értékek túlhangsúlyozása és a szervezeti szokások figyelmen kívül hagyása*

Ezt a szemléletet különösen a „cultural engineering” receptkönyvszerű szakirodalmának szerzői vallják, akik a vezetők számára a kultúráváltoztatást valamiféle karizmával megvalósítható kommunikációs feladatként ajánlják. Ezzel szemben az összeolvadásoknál és felvásárlásoknál is legalább akkora figyel-

Az akkulturáció legjellemzőbb végrehajtási módjai

	Integráció	Átszervezés	Függetlenség
Vezetési megközelítés	Alulról felfelé	Felülről lefelé	Korlátozott változtatás
A beavatkozás elsődleges célpontja	A felvásárló és a felvásárolt is	A felvásárolt cég	Kevés vagy semmi beavatkozás
Fő döntéshozók	Felhatalmazott team-ek és menedzserek	Vezérgazgató vagy az átalakítást vezető	A már létező menedzsment
A leginkább kihasznált előnyök	Képességek átadása és bevétel növekedés	Költség megtakarítás	Folytatólagosság
Az érintett emberek száma	Sok	Sok	Kevés (jellemzően a felső vezetés)
A célok eléréséhez szükséges idő	Közép/hosszú időtáv	Rövid táv	Folyamatosság
Munkastílus	<ul style="list-style-type: none"> • Sok team és folyamat • Horizontális • Decentralizált döntéshozatal 	<ul style="list-style-type: none"> • Ugyanaz a folyamat teameken keresztül • Hierarchikus • Centralizált döntéshozatal 	Kevés változtatás
A felvásárló által elért strukturális változások mértéke	Nagy	Nagy/közepes	Kicsi
Előnyök/hátrányok	Részvételen alapuló, kreatív, jó hangulat, de nem mindig kerülnek középpontba a megtakarítások	Gyorsan elérhet nagy megtakarításokat, de kockáztatja a rossz hangulatot és túlzott a folyamatokra összpontosítás	Minimális megszakítás a felvásárlás után, de kicsi az esély egy „új” vállalat létrehozására

met kell fordítani a szervezet napi működési rutinjaira, eljárásaira, amelyek a meggyőzésekhez kapcsolódnak. Azokat a hiteket még nehezebb megváltoztatni, amelyek sikeresnek tartott folyamatokhoz, eljárásokhoz kötődnek. Ezért a vezetőknek inkább az tanácsolható, hogy bármely változtatásnál olyan meggyőzésekre próbáljanak építeni, amelyek már kapcsolódnak valamilyen létező szervezeti szokáshoz.

- *A kezdeti strukturális különbségek túlhangsúlyozása és az új kulturális szint figyelmen kívül hagyása*

Az összeolvadási folyamatok elemzésénél gyakori az a szemlélet, hogy a két kultúrát megmerevedett struktúráként kezelik, és így vizsgálják lehetséges illeszkedésüket. Ezzel szemben az új kultúra kialakulásának mint folyamatnak a szemlélete gyakran konstruktívabb megoldásokhoz vezet. Így nem az előzetes „kulturális távolságot” próbáljuk meghatározni, mert akkor valóban az elsőként említett mentséghez juthatunk. (ti. bármely később felmerülő hatékonysági problémának kulturális gyökeret keresünk)

Az akkulturációs folyamatban két szinten változnak az értékek: egyfelől a régi értékek átalakulnak, másfelől ezeken épülve jön létre az új szervezet értékrendje. Ha elfogadjuk, hogy egy új értékrendet hozunk létre, nem pedig valamelyiket erőszakoljuk rá a másikra, akkor jóval kisebb ellenállásba ütközhet a változási folyamat. Így a belső ellenségeskedés és összehasonlítási értelmét veszti.

- *A hatalmi dimenziók figyelmen kívül hagyása*

Könnyű a vállalati összeolvadásoknál összekeverni a hatalmi harcokat a kultúrák csatájával. Könnyű a „Mi vs. Ők” jelenségére leszűkíteni a konfliktusokat, amely meggyőződést csak erősítheti, ha nemzetközi tranzakcióról van szó, és a nemzeti kulturális különbségek is felszínre törnek. Az elemzés szempontjából érdemes elválasztani egymástól a kulturális csoportokat és a hatalmi alapú kollektívákat. A kulturális harcokon kívül ugyanis számos más érdekeltiségi konfliktus kerülhet felszínre egy-egy összeolvadásnál vagy felvásárlásnál:

1. egyéni (pozíció, karrier)

2. csoport (felelősség, szakmai)
3. szervezeti (befektetések, költség- és más racionalizálás)
4. nemzeti (befektetések, foglalkoztatás)

● *A kulturális különbözőség mint az értékek és a tanulás forrásának figyelmen kívül hagyása*

A szervezeti kultúra szakirodalmában gyakran találkozhatunk a kulturális egyértelműség és egységesség mint előny, és a kulturális eltérések mint probléma meghatározásával. Ez a nézet különösen felerősödik, ha összeolvadásokról és felvásárlásokról szól az elemzés. A kulturális különbözőség ugyan akkulturációs stresszhez vezethet (Very et al. 1998, Nahavandi – Malekzadeh, 1993), de sok előny származhat belőle, amennyiben a másik szervezet kultúráját pozitívan értékelik. E szempontokról már volt szó a kulturális szinergiák kapcsán, melyek gyakrabban születtek meg határon átívelő akkulturációs folyamatokban. (Morosini, 1998) Ezért ha a kultúrákat stratégiai szemlélettel kezelik egy M & A folyamatban, úgy nem csupán mint problémás gyerekekre kell tekinteni (kulturális szemlélet), mert abból valóban nem származhat előny.

Az akkulturáció hazai tapasztalatai

A hazai fúziók és felvásárlások tekintetében kevés átfogó felmérés született. A kevesek egyike, egy 1999-es, részben az érintettek hozzáállását, részben tapasztalataikat mérte fel a valós és a lehetséges jövőbeli tranzakciókról. (Sulok, 2001) A fúziós és felvásárlásos ügyeletek leggyakoribb problémáit mutatja be a 3. táblázat.

A fúziós és felvásárlásos ügyeletek leggyakoribb hazai problémái (megoszlás)

Fúziós ügyeletek		Felvásárlásos ügyeletek	
Probléma	Arány %	Probléma	Arány %
Jogi problémák	10,2%	Jogi problémák	21,0%
Humán problémák a vezetés szintjén	8,5%	Humán problémák a vezetés szintjén	19,4%
Egyéb humán problémák	6,8%	Egyéb humán problémák	17,7%
Számviteli problémák	5,1%	Számviteli problémák	17,7%

Megjegyzés: a táblázatban szereplő számok összege nem feltétlenül éri el a 100-at, mivel több választ is meg lehetett jelölni. Sulok, 2001, pp. 46-48

A hazánkban lezajlott akkulturációs folyamatok és módok tudományos összképe inkább hasonlít egy kézi skiccre mint egy tudományosan szerkesztett térképre. Ez jórészt azzal is magyarázható, hogy akkulturációs folyamatokat felmérő longitudinális felméréshez még nem telt el elég idő a privatizáció és más tulajdonosváltások óta. Az egyik legrészletesebb elemzés a talán legnagyobb publicitást kapott GE-Tungsram házasságról található. (Marer – Mabert, 1996) Szintén született akkulturációs eseteket vizsgáló rövidebb tanulmány is, amely azonban szintén csak pillanatképeket villantott fel – terjedelménél fogva – a hazai tapasztalatokból. (Matolay, 2000)

A nemzetközi szakirodalomhoz hasonlóan mindkét elemzés erősen fókuszál a nemzeti kulturális különbségekre.

Egy hazai kultúraváltoztatási felmérés eredményei

Egy 1995 és 1998 között készült kérdőíves felmérés hazai közép- és nagyvállalataink kulturális jellegzetességeit vizsgálta. A felmérés célja az átalakulás időszakának szervezeti kulturális jellegzetességeinek meghatározása volt Magyarországon. A kérdőív a szervezeti kultúra kapcsolódó területeit (stratégia, struktúra, humán erőforrás menedzsment) és a vállalati értékrendet vizsgálta. Ezen szervezeti területeket feltételeztük szervesen kapcsolódónak a kultúra alakulásához és változtatási folyamataihoz. Az interdependencia mindhárom vizsgálati terület és a szervezeti kultúra között fennáll, így az ott levont következtetések közvetve mind hatással vannak a kulturális jellegzetességekre. Az értékrend vizsgálata pedig a magja kell, hogy legyen minden szervezeti kultúrát leíró vizsgálatnak. A felmérés kérdéseire 1–5 skálán

3. táblázat

történő súlyozással, illetve az eldöntendő kérdésekre igen/nem válaszokkal lehetett felelni. A kérdőív 320 példányban került kiosztásra tíz Magyarországon működő vállalatnál, ebből 228 értékelhető kérdőív érkezett vissza. A kérdőíves felmérések 1995 és 1998 között zajlottak. Így a mintában az átalakulás eltérő állapotában járó szervezetek találhatóak. Az időbeli eltéréssel járó longitudinális felmérés azon-

ban érzékeltetni akarja az átalakulás időszakának jellemzőit. Szintén tudatosan, eltérő tulajdoni szerkezetű vállalatokat kerültek a mintába. Így a vegyes tulajdo-

nú, állami és magyar magántulajdonú cégek is szerepelnek abban.

Jelen tanulmány, más megközelítésekkel együtt az akkulturációs folyamatot a kultúraváltozás egy fajtájaként értelmezi. Ezen értelmezés mentén ugyanis minimum az egyik partner cég esetében valamiféle kultúraváltozás/kultúraváltoztatás történik. A fenti felmérés alapján a befektetők a következő vállalati kultúra jellemzőkkel találkozhattak a hazai vállalatoknál az említett időszakban:

A társadalmi és gazdasági környezet hatása

A szervezetalkítási és változtatási programok megvalósulása kettős hatás eredményeként jön létre. A felső vezetés által jól megfogalmazott célok és cselekvési tervek hatnak felülről-lefelé. Ezzel ellentétes irányban befolyásol a megvalósítás folyamán az alulról-felfelé ható nemzeti kulturális hatás. Ez a nemzeti kulturális háttér az, amely hazánkban gyakorta akadályozza a változtatási programok megvalósulását.

Strukturális és technológiai jellemzők

Elmondható, hogy a változtatási programokban erős kölcsönhatás jön létre a felülről vezényelt technológiai, strukturális változtatások és a szervezeti kultúra között. Egyrészt a szervezeti kultúra nagyban befolyásolja az adott technológiák iránti befogadóképességet, másfelől a kultúrát legalább annyira megváltoztathatják az új strukturális modellek és az alkalmazott technológiák.

A szervezeti kultúrák átalakulásának folyamatában jelentős szerepet játszanak a vállalat tulajdoni viszonyai, a szervezeti méret, az adott iparág. A szervezeti struktúrák hatékonyságát vizsgálva elmondható, hogy a vegyes tulajdonú vállalatok nagyobb strukturális alkalmazkodó képességet árultak el környezeti szinten, mint a magyar szervezetek.

Szignifikáns különbségek tapasztalhatók a termelő és szolgáltató vállalatok strukturális fejlettsége között is. A szolgáltató vállalatok nem alkalmaztak merőben új strukturális formákat az átalakulások során, míg a termelő szervezeteknél ezt szükségszerűen megkövetelte az új technológia bevezetése. Az erős piaci versenyben elkerülhetetlenek voltak a radikális változtatások, amelyeket a know-how átvétele indukált. A technológiai transzfer gyorsabb volt, mint a szervezeti átalakulások.

Szervezeti méret

A szervezeti méret (közepes- illetve nagy), a feladathoz társuló hatáskör tekintetében és az alkalmazkodókészségben mutat befolyásoló hatást. A közepes méretű vállalatok dolgozói sokkal inkább rendelkeznek munkaköri önállósággal, amit a méret és az alkalmazott, jóval egyszerűbb technológiák is magyaráznak.

Másrészt a közepes méretű magyar vállalatok jelentős hányada korábbi nagyvállalatok életképes részeinek leválásából, privatizálásából született. Így nem cipelik a nagyvállalat nehézségének örökségét magukkal. Ezért egy előnyösebb pozícióban léptek be a piacra, megtartva sokszor az anyavállalat kapcsolatrendszerét, ami feltétlen versenyelőnyt jelentett számukra.

Szervezeti értékrend

A szervezeti értékrend jelentős átalakulása zajlik Magyarországon. Ez különösen jól megfigyelhető magyar tulajdonú vállalatoknál, melyek maguk is változtatni kényszerülnek jól bevált problémamegoldási rutinjaikon, a humán erőforrások menedzselésén és piaci viselkedésükön. Mindezek a szervezeti átalakulások az egyén szintjén is megjelennek. Az egyénekre mint a munkaerőpiac szereplőire természetesen hat a társadalmi és gazdasági környezet. Ez merőben új a több évtizedes gyakorlathoz képest.

Fontos megemlíteni azonban a változtatási programok eltérő időbeli megvalósulását. Gyakoriak az olyan kényszerű változások, melyek függetlenül a belső szervezeti ellenállástól, adott időpontra befejeződnek. Ezen változtatások függenek a piaci helyzettől, a tulajdonos személyétől és a struktúrát érintő döntésektől. Legtöbb helyen csökkent a szervezeti méret, a szocialista nagyvállalati struktúra teljesen a múlté.

Nem hagyhatják figyelmen kívül azonban a vállalatok, a társadalom egyénekre gyakorolt közvetett hatását. A felmérés eredményei is igazolják, hogy sokszor a belső szervezeti értékrendet is mindennél jobban befolyásolja a környezet jellege.

A szervezeti értékrend vonatkozásában a legtöbb eltérést a nagy és közepes méretű vállalatok között lehetett felfedezni.

- Az alkalmazottak és a vezetők informális viszonya jobb volt a közepes méretű vállalatoknál, mint nagyobb méretű társaiknál.

- A vezetés tisztelete szintén magasabb a kisebb cégekénél.
- Továbbá az alkalmazottak egyéni kezdeményezéseinek lehetősége is nagyobb a közepes méretű szervezeteknél.

Ezen megállapítások nem hatnak a meglepetés erejével. Az azonban annál inkább, hogy a fent említett jellemzőket összegző kérdésre, a szervezethez való ragaszkodás a nagy méretű vállalatokban nagyobb.

A felmérés eredményei alapján három jól elkülöníthető kultúráváltatási modellt ismerhető fel. Ezek jellegzetességeit a 4. táblázat mutatja:

A kultúráváltatás jellegzetességei különböző tulajdonú és méretű hazai vállalatainknál

	<i>Közepes méretű, „levált” magyar vállalatok</i>	<i>Nemzetközi cégek hazai vállalatai</i>	<i>Nagy méretű magyar tulajdonú vállalatok</i>
Strukturális sajátosságok	Rugalmas szervezeti forma	Centralizált, de eredményes forma	Merev forma, nehézkes reagálás
Munkatársak hatásköre	Nagy önállósággal bírnak	Kis mozgástér	Kis mozgástér
Szervezeti klíma	Jó informális kapcsolatok, önálló kezdeményezések lehetősége	Megfelelő informális kapcsolatok, keves lehetőség az egyéni kezdeményezésekre	Vezetés tisztelete alacsony, önálló kezdeményezések lehetőségének teljes hiánya
Elkötelezettség	Megfelelő elkötelezettség	Magas szintű ragaszkodás	Alacsony elkötelezettség
Változások sebessége	Közepes	Gyors	Lassú

Heidrich, 1999. p. 163.

Az említett felmérésekhez hasonló megállapításokra jutott Baca (1998) is, aki hazánkban működő brit, amerikai és dán tulajdonú termelő cégek külföldi és magyar vezetői körében végzett vizsgálatot. Az akkulturációs folyamatok kapcsán a következő befolyásoló tényezőket említi:

- A magyar vezetők és alkalmazottak nem viselkednek úgy mintha a „vállalat tulajdonosai” lennének. Nehéz rávenni őket, hogy kezdeményezzenek vagy felelősséget vállaljanak olyan változásokért, amelyek számukra is láthatóan előrevinnék a vállalatot.
- Nehéz közvetlen kommunikációs és együttműködési kapcsolatot teremteni a vállalatok funkcionális egységei között.
- A vállalati döntéshozatal és struktúrája túl lassú. Még mindig nagy a vezetők aránya a termelésben dolgozókhöz képest. Ugyanezt erősíti Deák (2001) felmérése is, mely szerint a hazai vállalati újjáalakításoknál, a vezetői szintek számának nemzetközi gyakorlatban megszokott csökkenése nem jelenik meg.

- A helyi vezetők az anyavállalati kritikákra passzivitásba vonulással válaszolnak mondván, „akkor csinálják Önök.” Amint elmegy az a személy aki egy rendszert bevezetett, abbahagyják annak működtetését vagy csak részben csinálják.
- Az emberek nem elég motiváltak.
- A magyar gondolkodásmód időt pocskoló és körülményes a nyugati vezetők számára.
- A külföldi tulajdonosok nem akarnak több szociális szolgáltatást nyújtani a dolgozóknak, mint amit a

4. táblázat törvény megkövetel, miközben a dolgozók a különböző juttatásokat (utazás, ebédjegy stb.) jogos jussuknak tekintik, és nem fogadják el azok megszüntetését.

- A hiányzási ráta folyamatosan túl magas.
- Nehéz szakképzett fiatalokat a vállalathoz csábítani, vagy ott tartani a szakembereket.

Látható, hogy a hazai szervezeti kultúra jellemzésekor minden, a nemzetközi tapasztalatokkal megegyező aspektusa megjelenik az akkulturációt, s így az összeolvadások és felvásárlások sikerességét befolyásoló tényezőként.

* * *

Jelen tanulmány célja az volt, hogy a fogalmi keretrendszer tisztázása után körbejárja a vállalati fúziók és felvásárlások kulturális aspektusait. Elemeztük a szervezeti kultúrák milyenségét és a nemzeti kultúrák hatását is. Arra a következtetésre jutottunk, hogy az eltérő nemzeti kulturális vállalatok tranzakciója esetén erősebb a kulturális érzékenység, ami a különbségek nagyjából érzékeléséből adódik. Majd hazai tapasztalatokon keresztül mutatta be a tanulmány, hogy vállalatunk kulturális jellegzetességei milyen kihívásokat jelentenek a befektetőknek.

Végezetül elmondható, hogy a sehová sem vezető kulturális eltérések hangsúlyozása helyett hasznosabb a stratégiai gondolkodásmód. Így lehetünk rá a kulturális szinergiákra. Ehhez azonban az kell, hogy ne a két kultúra összeolvadását, hanem egy harmadik létrejöttét tartsuk szem előtt.

Felhasznált irodalom

- 1 A. T. Kearney : *Corporate Marriages: 'Til Death Do Us Part?* (The Economist, January, 4, 1977, p. 61)
- 2 Baca, S. B.: Hungarian Culture and Management Issues within Foreign-owned Hungarian Production Companies. in Gertsen, M. C. Soderberg, A. M. – Torp, J. E. (eds.) Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions (Walter de Gruyter, 1998, pp.129-147)
- 3 Berry, J. W.: Acculturation as Varieties of Adaptation, in: A.M. Padilla (ed.) Acculturation.Theory, Models and Some New Findings (Westview Press, 1980)
- 4 Cartwright, S.: Organizational Partnerships: The Role of Human Factor in Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances, in C. L. Cooper, – S. E. Jackson (eds), Creating Tomorrow's Organizations (John Wiley and Sons, 1997)
- 5 Cartwright, S. – Cooper, C. L. – Jordan, J.: Managerial Preferences in International Mergers and Acquisition Partners (Journal of Strategic Change 4, 1995, pp. 263-269)
- 6 Deák, Cs.: Változás, változtatás, újjáalakítás a mai magyar vállalati gyakorlatban. PhD disszertáció (Miskolci Egyetem, 2001)
- 7 Ernst, D. – Bleeke, J. : Collaborating to Compete (John Wiley, New York, 1994)
- 8 Gertsen, M. C. – Soderberg, A. M. – Torp, J. E. (eds.): Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions (Walter de Gruyter, 1998)
- 9 Heidrich, B.: The Change of Organizational Culture in the Transition Period in Hungary. PhD dissertation (University of Miskolc, 1999)
- 10 Heidrich, B.: Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment (Human Telex Consulting, 2001)
- 11 Heidrich, B.: Akkulturáció és kultúraváltás akvizíciókban és fúziókban (Tudásalapú társadalom. Tudásteremtés-tudástranszfer-értékrendváltás, III. Nemzetközi Tudományos Konferencia, Miskolc-Lillafüred, 2001, pp. 533-543)
- 12 Kogut, B.: A Study of the Life Cycle of Joint Ventures (Management International Review, April, 1988)
- 13 Larsson, R. – Risberg, A.: Cultural Awareness and National versus Corporate Barriers to Acculturation, in Gertsen, M. C. – Soderberg, A. M. – Torp, J. E. (eds.) Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions (Walter de Gruyter, 1998, pp. 39-57)
- 14 Marer, P. – Mabert, V.: A Tungstam a GE alatt: Az első öt év (Vezetéstudomány, 1996/6, pp. 5-18)
- 15 Martin, J.: Cultures in Organizations. Three perspectives (Oxford University Press, 1992)
- 16 Matolay, R.: Az illesztés buktatói – Vállalati kultúrák találkozása (Figyelő, 2000. január 13-19., pp. 44-46)
- 17 McKinsey & Co.: Financial Post Conference, November, 8, 1988
- 18 Morosini, P.: Managing Cultural Differences. Effective Strategy and Execution Across Cultures in Global Corporate Alliances (Pergamon, 1998)
- 19 Nahavandi, A. – Malekzadeh, A. R.: Organizational Culture in the Management of Mergers (Quorum Books, 1993)
- 20 Nahavandi, A. – Malekzadeh, A. R.: Leadership and Culture in Transnational Strategic Alliances. in Gertsen, M. C. – Soderberg, A. M. – Torp, J. E. (eds.) Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions (Walter de Gruyter, 1998, pp. 111-129)
- 21 Sulok, Z.: Fúziók és felvásárlások Magyarországon (Vezetéstudomány, 2001/11, pp. 42-49)
- 22 Vaara, E.: Cultural Differences and Post-merger Problems. Misconceptions and cognitive simplifications (Nordiske Organisasjonsstudier, 1999, 1(2), pp. 59-88)
- 23 Vaara, E.: Constructions of Cultural Differences in Post-Merger Change Processes: A Sensemaking Perspective on Finnish-Swedish Cases (M@n@gement, Vol. 3., 2000, pp. 81-110)
- 24 Vaara, E.: Role-bound Actors in Corporate Combinations: a Sociopolitical Perspective on Post-Merger Change Processes (Scandinavian Management Journal, 17, 2001, pp. 481-509)
- 25 William M. Mercer's Strategy and Organization Group: Making Mergers Work (Toronto, Canada, 1988)

E számunk szerzői:

Dr. KOCSIS Éva a közgazdaságtudományok kandidátusa, egyetemi docens, BKÁE; **Dr. HEIDRICH Balázs** PhD, egyetemi docens, Miskolci Egyetem; **SÜMEGINÉ DOBRAI Katalin** PhD hallgató, egyetemi adjunktus, PTE; **Dr. HOVÁNYI Gábor** a közgazdaságtudományok doktora, PTE habilitált egyetemi magántanára; **Dr. ANGYAL Ádám** egyetemi docens, BKÁE; **Dr. BENEDEK Tamás** tudományos tanácsadó, Piactudományok Alapítvány; **RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.