

## A VÁLLALATI ÖSSZEOLVADÁSOK ÉS FÚZIÓK MEGVALÓSÍTÁSÁNAK KIHÍVÁSAI, AVAGY JÁTÉK HATÁROK NÉLKÜL?

*Globalizálódó világunkban már szinte mindennapos hírnek számít egy-egy vállalati összeolvadás vagy felvásárlás siker- vagy akár kudarc története. Ez azonban nem mindig volt így, hiszen a fúziók és felvásárlások már évtizedek óta zajlanak ugyan, mégis a figyelem középpontjába inkább csak az 1990-es évek második felében kerültek ismét.*

Az Európai Unió egységesülésének felgyorsulása, az új technikák, technológiák, kiváltotta magas beruházási szükséglet és a világméretű cégcsoportok létrejötte, együttesen felgyorsították ezt a folyamatot. Napjainkban, a hazai vállalkozások és vállalkozáscsoportok piacuk konszolidációjával szintén a nemzetközi trend részeseivé váltak, s többségük valamilyen módon érintett a fúziók felvásárlások kérdésében. [10] Az ezzel kapcsolatos tanulmányoknak azonban nem mindegyike sikertörténet, sőt, számos esetben kudarcról kell beszámolniuk.

E tanulmány a fogalmi háttér, valamint a nemzetközi és regionális trendek bemutatása után annak okát vizsgálja, hogy milyen tényezők vezetnek egy felvásárlás, vagy összeolvadás sikertelenséghez, s javaslatot tesz a tanulmány során ismertetett sikertényezőkhöz kívül egy új módszer, a globális tanulószervezet kialakítására a siker elérése érdekében?

Napjaink gazdaságára, az egyre élesedő verseny kihívásai a jellemzők. Számos cég terjeszti ki tevékenységét a nemzetközi piacokra, s továbbélésük szempontjából, kritikus tényezővé válik, a globális gondolkodás, és a globális működés. Az üzleti tevékenységnek országhatáron kívülre történő kiterjesztése, többféle formában jelenik meg. Beszélhetünk: stratégiai szövetségekről, egyes vállalatokról, határokon átnyúló együttműködésekről, különböző cégek közötti, és kereskedelmi kooperációkról. Ezek nyomán, nemzetközi, transznacionális multinacionális, és globális vállalatok jönnek létre.

A globalizálódó világgazdaságban tehát egymást érik a fúziók, a vállalatfelvásárlások, a beolvadások. A nemzetközi cégegyesülések ma már olyan szektorokra is kiterjednek, amelyek korábban nemzetstratégiai szempontból védettek voltak, így például a távközlésre, a légi közlekedésre, a biztosítási ágazatokra vagy akár a hadiparra.

A világ ötven legnagyobb multinacionális cégéből ma 40 van jelen a magyar gazdaságban. Technikai színvonaluk, gazdasági erejük, valamint az általuk képviselt, professzionális vállalati menedzsment és kultúra miatt, jelenlétük rendkívül fontos, szinte meghatározó bármely ország életében. Gondoljunk csak az általuk behozott működő tőkére, amely mellett még számos, közvetlen hatással is számolnunk kell.

A multinacionális vállalatok megjelenése, komoly bizalomnövelő hatású, s azt közvetíti, hogy az adott ország politikailag stabil, illetve képes az általuk képviselt kultúrát és tőkét befogadni. [1]

Az elmúlt évek világgazdasági fejleményeit figyelemmel kísérve, bátran állítható, hogy ezen, külföldi direkt tőkebefektetéseknek rendkívül nagy szerepük volt a nemzetközi gazdasági kapcsolatok dinamikus fejlődésében, valamint a nemzetközi kereskedelem és ez által a tőkeforgalom felfutásában is. E folyamat középpontjában, pedig a multinacionális vállalatok állnak, amelyek tőkeimportjuk révén, emelték a befogadó ország gazdasági, foglalkoztatási színvonalát, pozitív irányba mozdítva ezzel a nemzetközi kereskedelem és a fizetésimérleg alakulását. [9]

---

<sup>272</sup> Bognár Edit Xénia export-import menedzser, külkereskedelmi irányító, Gabona Protein Kft.

A multinacionális vállalatok, elsősorban az üzemanyag-kereskedelem, a távközlés, az üdítőitalgyártás, a dohányipar, az élvezeti-cikk ipar, (kávé, édesség, tea) a biztosítás, az energiaszolgáltatás és a fényforrásgyártás, valamint az energetikai gépgyártás magánosításában vesznek részt.

Míg az európai bázisú, nemzetközi hatókörű vállalatok, a pénzügyi szektorban, és az energetikai, és a gyógyszeripari ágazatokban nyertek teret, addig a közép-kelet-európai új piacokra törekvő nagyrészt német, olasz, osztrák, francia, vállalatok, főként az élelmiszeripari, bútorigipari, textilipari, építő és gépipari ágazatban jelentősek.

A külföldi direkt beruházások legfontosabb forrását képező multinacionális cégek nemzetközi terjeszkedése különböző formát ölthet. Ezek közös jellemzője, hogy a befektető anyavállalat olyan mértékű tulajdoni hányadra tesz szert, amely feltétlenül biztosítja számára a vállalkozás irányításában való aktív részvételt. E tulajdonosi részarány mértéke azonban igen eltérő lehet, 10-15%-tól a 100%-os, tulajdonlásig terjedhet.

A számtalan megoldás alapvetően két csoportra bontható:

- újonnan létrehozott, önálló leányvállalatok létesítését célzó, illetve
- már létező vállalkozásokba való belépést jelentő megoldásokra.

Az önálló vállalatok, az ún. zöldmezős beruházások, amelyek a befogadó ország termelési kapacitásainak arányos bővülését eredményezik. A már létező és működő vállalkozásokba történő befektetés alapvető módosítái pedig lehetnek:

- fúziók
- felvásárlások.

E tanulmányban ez utóbbiakkal foglalkozom részletesebben.

## FOGALMI ÉS KÖRNYEZETI RENDSZER

A nemzetközi szakirodalom *mergers & acquisitions* (összeolvadások vagy fúziók és felvásárlások) címszó alatt tárgyalja a fent említett hazai és nemzetközi vállalati átalakulások ilyen formáit. A különbözőségek ellenére, amely a fúziót és felvásárlást jellemzik, a nemzetközi irodalom javarészt együtt tárgyalja a két folyamatot. Ennek oka talán arra vezethető vissza, hogy az összeolvadások és felvásárlások, számos hasonló – pénzügyi, stratégiai, jogi és szervezeti – problémákkal jellemezhetők.

A két fogalom meghatározása:

*Merging*: vállalati összevonás, amely két vagy több cég összekapcsolódása vagy kombinációja. *Acquisition*: amikor egy cég átveszi az irányítást egy másik vállalat fölött. A vállalkozások összekapcsolásának folyamatára a következő fokozatok jellemzők:

*Önálló működés* ..... *Stratégiai szövetség* ..... *Vegyesvállalat* ..... *M & A*

Az M & A típusai kapcsolódásuk szerint a következők:

- *Horizontális M & A*: két azonos iparágban működő, megegyező tevékenységet folytató cég, például két sörgyár egyesülése
- *Vertikális M & A*: ugyanazon iparág különböző szintjén, a termelési vertikum eltérő pontjain működő cégek fúziója, amely lehet előre vagy hátrafelé irányuló akció, például: olajkitermelés, finomítás, kiskereskedelem
- *Konglomerált M & A*: nem kapcsolódó cégek egyesülése, bármilyen kombináció, ami nem vertikális, vagy horizontális. [9]

## AZ M&A TÖRTÉNETE NEMZETKÖZI VISZONYLATBAN – MERGER MANIA

Az M&A trendek lezajlása hullámokkal jellemezhető!

### ***Első hullám – 1897–1904***

Az 1883-as USA-beli válságot követően a fúziók kétharmada az iparágakban volt jellemző. (Fém, élelmiszeripar, olaj, vegyipar, gépgyártás stb.)

Az ebben az időszakban főként horizontális fúziókról beszélhetünk. Számos monopólium létrejött ekkora tehető, mint például Kodak, DUPONT, American Tobacco stb. Az 1904-es tőzsdekrach azonban véget vetett egy időre a további fúzióknak.

### ***Második hullám – 1916–1929***

1926–30 között 4600 fúzió valósult meg, de ezzel párhuzamosan 12 000 cég szűnt meg. Ezen időszak fúziói főként a fémipar, olaj és élelmiszer/vegyipar területére jellemzőek. Az egyre erősödő antitröszt szabályok, valamint az 1929. október 24.-ei „fekete csütörtök” – ami az addigi legnagyobb árfolyamésésnek számított – újabb időre szüntették be a fúziókat.

### ***Harmadik hullám – 1965–1969***

Az 1965–69 közötti időszak a konglomerált fúziók időszaka. Nyugat-Európában is a 60-as évekre tehető a fúziók kora, akkor még kifejezetten azzal a céllal, hogy a vállalatok további piacokat hódítsanak, és az eladást koncentrálják. E kor fúzióinak játékszabálya: „A nagyhal megeszi a kicsiket”. Tehát a nagyobb cégek felvásárolták a kicsiket. A Henkel például, korábban több mint 20 céget is felvásárolt évente. De csak két nagyobb fúzió jött létre (a Schwarzkopffal 1995-ben, 1996-ban pedig a ragasztóanyagokkal foglalkozó amerikai Loctite-al).

A harmadik hullám lezárásának okai közé sorolható többek között az, hogy 1968-ban a konglomerátumok részvényárfolyamai visszaesnek, valamint szigorodnak a számviteli szabályok.

### ***Negyedik hullám – 1981–1989***

Ez már kimondottan az ellenséges felvásárlások ideje. A Megadeal-ek és a tranzakciók átlagos mérete is megsokszorozódott. A befektetési bankok szerepe agresszívvá válik, jellemzőek lesznek a külföldi felvásárlások (olajipar, gyógyszeripar a fő területek).

A 90-es évekre a globalizálódás hatásaként megjelenő földrajzi terjeszkedés a cél. Új üzletágak, és meglévő termékvonalak kiegészítése a cél. „A minél nagyobb annál jobb” szlogen hódít. 1995-ig a 10 top felvásárló közül megemlíthetjük: Walt Disney co. (Capital Cities/ABC 19 mrd \$) Time Inc. (Warner Comm’s Inc., 14,1 mrd \$), Philip Morris Inc., (Kraft Inc. 13,4 mrd \$) és még sorolhatnánk.

Az 1998-ban lezajlott 10 legnagyobb US tranzakció a következőkkel jellemezhető:

VÁLLALAT	SZEKTOR	BEJELENTÉS	ÉRTÉK (MRD \$)
Exxon /Mobil	olaj	1998. XII. 1.	86,35
Travelers/Citicorp	bank	1998. IV. 6.	72,56
SBS Com / Ameritech	távközlés	1998. V. 11.	72,36
Bell atlantic /GTE	távközlés	1998. VII. 28.	71,32
AT&T / Tele-Com	távközlés	1998. VI. 24.	69,90
NationsBank /Bank America	bank	1998. IV. 13.	61,63
BP / Amoco	olaj	1998. VII. 11.	55,04
WorldCom / MCI Com	távközlés	1997. X. 1.	43,35
Daimler-Benz / Chrysler	autóipar	1998. VI. 8.	34,35

Forrás: Securities data.co

### BIG DEAL INTENZÍV IPARÁGAK

<b>INFORMÁCIÓTECHNOLÓGIA</b>	<b>AUTÓIPAR</b>	<b>BANKI, PÉNZÜGYI SZOLGÁLTATÁS</b>
Compaq-Digital Equipment Compaq-Hewlett Packard	Daimler-Benz-Chrysler Ford-Volvo 1999	Citicorp-Travelers Group DeutscheBank-Banker Trust
<b>TÁVKÖZLÉS</b>	<b>OLAJIPAR</b>	<b>GYÓGYSZERIPAR</b>
Bell Atlantic-GTE SBS Com-Ameritech AT&T-Tele-Com	BP-Amoco Total-Petrofina-Elf Exxon- Mobil	Zeneca-Astra Hoechst-Rhone-Poulenc Clarian-CibaSpecialityCem

A felvásárlások száma 2000-ben sem esett vissza, sőt némileg nagyobb aktivitás volt a jellemző. A 2000-ben végrehajtott legnagyobb fúziók közül az alábbi táblázat tartalmaz néhány jelentősebbet, a teljesség igénye nélkül:

FELVÁSÁRLÓ	CÉLPONT	ÉRTÉK (MRD \$)
America Online	Time Warner	181,9
Glaxo Wellcome	Smithkline B.	78,4
General Electric	Honeywell	45,0
Vivendi	Seagram	42,7
Unilever	Bestfoods	23,7

A vállalati összeolvadások és akvizíciók értéke 2002-ben 120 milliárd dollár volt, ami 28 százalékkal kevesebb az előző évinél, és 65 százalékkal alacsonyabb a 2000. évinél. A tavalyi év legnagyobb fúziója a Pfizer Inc. és Pharmacia Corp. összeolvadása révén valósult meg, 60 mrd dollár értékben. A vállalati fúziók és felvásárlások száma mindenekelőtt a távközlési szektorban esett vissza és 106 milliárd dollárt tett ki. Ez meglehetősen, alacsony érték figyelembe véve a 1999-es 703 mrd dolláros fúziókra fordított összeget. [11]

### M&A HAZAI VISZONYLATBAN

A vállalati összeolvadások és felvásárlások a piaci méreteknél fogva ugyan jelentős fáziskéséssel, de a magyar piacon is megjelentek. Az elsők között jött létre a K&H-ABN Amro összeolvadás, ami jelentőségében nagyobb valamint hatásaiban talán hosszabb időre meghatározó összeolvadás volt, amelyet azonban rövid időn belül számos más tranzakció követett.

Az összeolvadások és felvásárlások folyamata nagyobb mértékben, főként a multik által dominált iparágakban indult meg. De nézzük meg hogyan is alakult ez a folyamat a 90-es évektől kezdve?

1988-1999 között a vállalatfelvásárlás volt jellemző, különösen a privatizációhoz kapcsolódó M&A volt a domináns. A multinacionális vagy globális társaságok, európai bázisú, nemzetközi hírnevű, és hatókörű nagyvállalatok, valamint az Alpok környéki, döntőrészt egy termékcsoportra specializálódott regionális jelentőségű cégek, már a hazai állami társaságok privatizációjában is részt vettek.

A HVG. 1997. július 12.-i számában megjelentetett Business Week, jelentése közzétette, a világ 100 legértékesebb vállalatának listáját az akkori, 1997 május 30.-i állapotot mutatva. A vállalatok piaci értéke alapján összeállított 100 cég közül, 16 vállalat vett részt a hazai privatizációban. Ezek nemzetközi megoszlása a következő volt: 5 amerikai, 4 német, 2 angol, 2 angol-holland, 1-1 svájci és francia.

Természetesen jóval több multinacionális cég van jelen ma Magyarországon, főként zöld mezős beruházás, vagy új vállalat alapítása formájában.

A zöldmezős beruházások elsősorban az elmaradottabb térségekre jellemzők, hiszen ezen országokon belül nincsenek – vagy csak igen korlátozott számban találhatók –, olyan vonzó profittal és hatékony együttműködési kilátással bíró helyi vállalatok, amelyek idecsábítanák a külföldi tőkét.

A zöldmezős beruházások formájában másfélszer akkora összeg érkezett Magyarországra, mint a privatizáció révén. Ennek több mint a fele hét nagybefektetőhöz kapcsolódik: IBM, Philips, Audi, Suzuki, Ford, Guardian Glass, Generals Motors. A felsorolásból, jól látható, hogy a világ élenjáró technikáját, technológiáját képviselő olyan nagyvállalatokról van szó, amelyeknek a súlya az egész világ-gazdaságban meghatározó.

Napjainkban, illetve a jövőben inkább a vállalat összevonás és aztán a felvásárlás a jellemző. Ezek hátterében főként a már privatizált vállalatok megszerzése valamint a liberalizációra való felkészülés állt. [1]

A hazai régióban a 80-as évektől kezdve folyamatosan nő a külföldi direkt tőke beruházások volume-ne. Amíg az évtized első felében évente átlagosan mintegy 50 milliárd dollárt fektettek be közvetlen formában, addig 1985 után az éves átlagos befektetési volumen meghaladta a 160 milliárd dolláros szintet, és ez a szint 1990-re elérte a 200 milliárd dollárt.

A jelenlegi helyzetet, nagymértékben befolyásolja az a kettős hatás, amelyet egyrészt az EU-s csatlakozás von maga után, másrészt viszont a fejlettebb országokat sújtó recesszió, amely szintén rányomja bélyegét a multinacionális cégek jövedelmére is, illetve a gazdaság egyéb területeire.

## **AZ M&A CÉLJAI**

Az M&A által elérni kívánt négy leggyakoribb célja a következő:

- piaci vezető szerep elnyerése,
- eladás koncentrációja,
- növekedés és piaci terjeszkedés,
- technológia(i előny) megszerzése.

A fúziókat illetve a cégfelvásárlásokat legtöbb esetben a topmenedzsment, vagy a részvényesek érdeke kényszeríti ki. A külső hajtóerők, pedig a telített piac, valamint az egyre erősödő nemzetközi verseny. A Ford egyik vezetője egyenesen azt állítja, hogy évi 5 milliós termelés alatt partner nélkül senki sem maradhat talpon az iparágban. [12] A folyamat tehát feltartóztathatatlan, s a fúziók fő motorja többnyire a monopolhatalom iránti vágy. Ezen felül azonban több minden is szerepelhet a fúziók, illetve felvásárlások céljaként, ahogyan azt a Gazdaságkutató Rt. Kutatóinak, az Ernst&Young tanácsadó céggel együtt végzett kutatása során feltárták. [7] A felmérés szerint a felvásárlási ügyletek, fúziók lehetséges céljai a következők voltak:

- A piaci részesedés növelése
- Stratégiai jellegű döntés
- A növekedési ütem fokozása
- A tevékenységi kör szélesítése
- A méretgazdaságosság megteremtése
- A költségek csökkentése
- A konkurencia korlátozása
- Technológia átvétel
- Adóelőny kihasználása
- Új terméknek piacot találni
- A versenyképesség javítása.

## **AZ OKOK MAGYARÁZATA**

### ***Méretgazdaságosság***

Ezen a termelési egységköltség csökkenését, valamint a kapacitások jobb kihasználásából származó költségmegtakarításokat értjük.

### ***Erőforrások megosztása***

Ennek eszköze a racionalizálás, az átfedések megszüntetése, valamint az eszközök közös használata. A folyamatok egyszerűsítésének valamint az átszervezés hatására az adminisztrációs költségek lecsökkennek, amelyhez hozzájön még a foglalkoztatottak létszámának lecsökkenéséből származó eredményjavulás is.

### ***Működési / fejlesztési know-how átvétele***

Ez felfogható az egymástól való tanulás egyik formájának, amit technológia-transzfernek nevezhetünk. A tudás átadásának szükséges feltétele, hogy az átadó képes legyen az adott ismeret átadására, továbbá, hogy az átvevő képes legyen befogadni, elsajátítani, és felhasználni az új ismeretet.

### ***Szervezési-vezetési módszerek átvétele***

Az új vezetési módszerek és a tehetséges vezetők megszerzése által több változtatás is megvalósítható mind a kultúra, mind a vezetési stílus tekintetében, ami hatással van a munkacsoportok hatékonyságára, a munkatársak elkötelezettségére, és motiváltságára egyaránt, befolyásolva ez által a vállalat eredményességét, és a teljesítményét.

### ***Új piacok megszerzése***

A megnőtt vállalatméret, valamint a minél több piacra kiterjesztett tevékenység, illetve befolyás növeli a cég piaci hatalmát, s természetesen javítja a versenypozícióját.

### ***Profilváltás***

A felvásárlások és a fúziók arra is lehetőséget biztosítanak, hogy általuk könnyebben tud egy vállalat reagálni a piaci kereslet változásaira.

### ***Kockázat csökkentése***

Egy vállalat minél több országban van jelen, annál inkább tudja diverzifikálni az ország kockázatokat és bizonytalanságokat. Továbbá azok a vállalatok, ahol pénzügyi okok miatt a K+F nem finanszírozható, az M&A tranzakcióval innovációs előnyhöz juthatnak.

Hazai piacon a cégegyesítések legfőbb célja a piacszerzés, ami ritkán jelenti a konkurencia eltűnését, inkább a kiszemelt cég tevékenységének bekebelezésére irányul. Nálunk tehát ritka, hogy a pénzügyi befektető legyen a felvásárló, sokkal inkább jellemző, hogy az azonos, vagy kapcsolódó ágazatokból származó szakmai partnerek az ügyletek szereplői. Ez az arány azonban az EU-s csatlakozással megváltozhat, hiszen ekkor a kisebb hazai cégeknek szükségük lesz a nagyobb mértékű külföldi tőkére, hogy képesek legyenek versenyben maradni az európai piacokon. Ez azonban inkább a szolgáltatási szektorra jellemző, míg az ipari területeken nem nagyon várható változás.

Azon a területen, ahol pedig jelentős változások vannak – mint például a pénzügyi szektorban –, ott a vállalati egyesülések és felvásárlások nem a hazai piac fejleményeitől függenek, hanem attól, hogy az anyacégek milyen lépéseket tesznek a nagyvilágban.

## A KUDARCOKRÓL

A fúzióknak két leggyakoribb ismertetőjele, hogy meglepetésszerűen jönnek létre, illetve hogy sokszor eredménytelenek. Ez talán nem is annyira meglepő, hiszen az ilyen jellegű együttműködések már születésüktől fogva magukban hordozzák a kisebb-nagyobb nézeteltérések lehetőségét, valamint az ebből származó konfliktusokat, problémákat. A Pricewaterhouse Coopers kutatásai alapján az esetek 75%-ban nem térültek meg a befektetések. A megvett vállalatok 30%-át rövid idő után újra megvették, vagy visszavonták a vételt.

A vállalati összeolvadásokat már a hatvanas évektől kezdődően vizsgálták, s valamennyi tanulmány hangsúlyozta a magas sikertelenségi rátát.

A kudarc leggyakoribb oka, hogy a menedzsmentet nem sikerül kellőképpen integrálni az újonnan jött cégbe. Gondoljunk csak bele, hogy az egymással eddig konkurens cégek lépnek egymással fúzióra, amelyeknek eltérő a múltjuk, a kultúrájuk, különböző értékeknek hódolnak, dolgozóikat másképpen értékelték, motiválták, eltérő mértékben vonták bele őket a döntési folyamatokba, s a felelősség kérdéséhez való hozzáállásuk is különbözött. Az okok eredetét tehát, joggal kereshetjük a kultúrák különbözőségében, hiszen ha a cégek kultúrája nem egyezik, akkor az csakis a fúzió szakadásához vezethet. Ilyen összeférhetetlen kultúrák, okoztak problémát a Siemens-Nixdorf, és a Glaxo Wellcome-SmithKline Beecham fúziónál.

A kulturális jelleget tehát mindenképpen figyelembe kell venni, de a többi tényezőt sem szabad elhanyagolni, ha sikeres fúziót akarunk elérni.

Külön kategóriába tartoznak azok a fúziók, ahol egy rossz stratégia következtében veszteséggé vált céget „mentőangyalként” – valójában a megszerezhető kapacitások reményében – megvásárol egy másik cég. Ilyenkor sok esetben már az előkészületeknél látszik, hogy ennek nem lesz jó vége. A legjobb példa erre a BMW és a ROVER esete, ahol a rossz döntés következtében a bajorok éves nyereségét vitte el az egymilliárd dolláros veszteség, amit a frissen vásárolt, ám rosszul integrált brit tulajdon felhalmozott 1998-ban.

A sikertelenségek sem veszik el, azonban a kedvüket az autóipari vállalatoknak, sőt a kisebb gyártók azon a véleményen vannak, hogy a fúzió saját működésük védelme érdekében fontos lépés. A Honda vezérigazgatója, Josino Hirojuki szerint is óriási kockázat évi 2,3 millió járművet előállító cégnek az egyedüllét. S ez könnyen érthetővé válik, különösen, ha összehasonlítjuk egy pillanatra a General Motors kutatásra és fejlesztésre fordított 9 milliárd dollárját a Honda 2,6 milliárdjával szemben. [12]

Nézzük tehát, mikre kell figyelniünk egy fúzió során, hogy az, sikeres legyen, s elsődlegesen melyek lehetnek azok az okok, amelyek miatt félresikerülnek a fúziók?

### A VÁLLALATI ÖSSZEOLVADÁSOK, FELVÁSÁRLÁSOK SIKERTELENSÉGÉNEK LEHETSÉGES OKAI



VISELKEDÉSTUDOMÁNYI OKOK	EGYÉB OKOK
Nem megfelelő partnercég kiválasztása Kultúrák különbözősége Az alkalmazottak ellenállása a széles körű szervezeti változásokkal szemben Az akulturációs folyamat helytelen irányítása	Társadalmi beágyazottság figyelmen kívül hagyása A szervezeti szokások, kulturális szint figyelmen kívül hagyása A kezdeti strukturális különbözőségek túlhangsúlyozása A hatalmi dimenziók figyelmen kívül hagyása A kulturális különbözőség, mint az értékek és a tanulás forrásának figyelmen kívül hagyása

Az összevonások 50-70%-a sikertelen, vagy nem eredményezi a kívánt célok elérését. Az összevonást követően az első évben a vállalatok piaci értéke általában 10%-kal csökken. A sikertelenség okai között szerepel tehát a stratégiai elképzelés hiánya, ha emiatt túl sokáig tart a bizonytalansági periódus. De ugyanúgy sikertelenséghez vezet, ha alábecsüljük a sikeres integrációra fordítandó időt és energiát, valamint a kultúrák találkozásából származó problémákat, amelyekről az alábbiakban szólok részletesebben. Ezen hibák mindegyike a részvényárfolyam csökkenéséhez, valamint a dolgozók, és az ügyfelek bizalmának elvesztéséhez vezet. Az egyik legismertebb kudarc a BMW esete, hiszen a cég 5 év alatt sem tudta elérni, hogy fúzióját sikerre vigye.

Ahogy a fentiekből is látható, nemzetközi méretekben a kultúrák találkozása és alkalmazkodása nem zajlik összeütközés nélkül. Ez az akulturációs folyamat, amely akkor következik be, ha egy szervezet felvásárol egy másikat, vagy két vállalat összeolvad. Ilyenkor konfliktus alakulhat ki, amely annál intenzívebb, minél szorosabb együttműködésre kerül sor.

Az akulturációs folyamatot négy tényező befolyásolja:

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

Az akulturalizációnak különböző módjai ismertek, amelyek alkalmazása függ az egyesülés módjától, a vezetéstől, az egyesülő cégek kultúrájától, s azok erősségétől. Így az alábbi típusokat különböztethetjük meg:

## AZ AKULTURÁCIÓ TÍPUSAI

- **Asszimiláció:** A felvásárolt cég feladja működési gyakorlatát, filozófiáját, eljárásait, és beolvad a felvásárló vállalatba.
- **Integráció:** A felvásárolt cég megőrzi a kulturális identitását, a felvásárló cég csak jogi és pénzügyi ellenőrzést gyakorol.
- **Különélés:** A felvásárolt cég megtartja függetlenségét. Ez akkor célravezető, ha a kis méretű, de sikeres vállalatot vásárol fel egy nagyobb szervezet, amelynek célja csak a pénzügyi segítségnyújtás.
- **Dekulturáció:** Minden kulturális és vezetési elem megszűnik, konfliktus és zavar jellemző minden szinten, fokozatosan jelentkezik az akulturációs stressz. Az ok az összeolvadás helytelen menedzselése. [5] [6]

## AZ EGYESÍTÉSEK TAPASZTALATAI DIÓHÉJBAN

A fúzió után az egyesített cégnél általában árbevétel növekedést várnak, a vállalati méret növekedésének természetes következményeként. Jellemző továbbá a cégek adózás előtti eredményének növekedése is, bár ez nem olyan erős mértékű, mint az árbevétel növekedése. A működési költségek a fúzió következtében csökkentek, viszont van, hogy a piaci verseny nem változik, ami azt jelenti, hogy a cégek a fúzió segítségével tudták csak piaci pozíciójukat továbbra is megőrizni a piacon.

*De vajon valóban mérhető-e a fúzió sikere?*

A végrehajtott tranzakciókat követően általában előkerülnek a felelősök, s a nyilvánosság előtt adnak számot/magyarozatot, az üzletkötés értelmét, valamint célját illetően. A fúzió sikere legegyszerűbben a részvényárfolyam vizsgálatával mérhető. De az idő fontos szektor, s mivel az adott árfolyam csak egy bizonyos próbanapot tükröz, emiatt elengedhetetlen, hogy a folyamat hosszabb ideig tartson.

## HOGYAN ÉRJÜK EL A SIKERT?

Nem szabad megfélemednünk az emberi oldalról! Azok a cégek, akik az összeolvadások során erre nem fordítanak kellő figyelmet, azok bele fognak esni az elbukó 70%-ba.



Be kell vonni az embereket a munkába, de ehhez ismernünk kell a dolgozók félelmeit, véleményét, elégedettségének színvonalát, azaz a szervezetben belül uralkodó légkört. [4] A vállalati légkörre ezen felül nagy hatással van az információk hozzáférhetősége, a célok áttekinthetősége, valamint a megfelelő kommunikáció! A cégek éppen ezért jelentős erőfeszítéseket tesznek a stratégia, az informatika és a technológiai folyamatok fejlesztésére.

A tapasztalat azt mutatja, hogy a cégek másik fő problémája, hogy kevés idő áll rendelkezésükre ahhoz, hogy meggyőzzék a munkatársakat az M&A előnyeiről, ezért az M&A folyamatait a gyorsaság mellett, hatékonyan és jól kell megvalósítani. A gyorsaság és a hatékonyság szempontból optimálisnak mondható idő: 12-18 hónap.

A siker tehát gyors és határozott döntéseket követel meg a menedzsment újrastrukturálásában, valamint fontos szerep jut a sikerben a belső és külső kommunikációs struktúra megfelelő kialakításának is. Hiszen a dolgozóknak időben kell rendelkezni a szükséges információkkal. Nagyon fontos ugyanakkor a minél áttekinthetőbb szemlélet! [4] Fontos ugyanakkor az ügyfélrendszer, és az ügyfélszerkezet összehangolása is, valamint a jól elkészített integrációs terv.

A sikerhez tehát a prioritás a stratégiai döntéseké kell, hogy legyen. Az integrációnak agresszívnek, jól kommunikálnak kell lennie, egy olyan menedzsmenttel, amelynek határozott vezetési elképzelései és céljai vannak. Ugyanakkor fontos összehangolni a két egyesülésre lépő cég esetlegesen eltérő szervezeti kultúráit is. A szervezeti kultúra ugyanis nagy hatással lehet a szervezeti légkörre, és ez által a dolgozók elégedettségére, valamint ezen keresztül közvetlenül a cég eredményeire is. [4] [2]

## **GLOBÁLIS TANULÓSZERVEZET, MINT MEGOLDÁS?**

A fent elmondottak alapján tehát belátható, hogy az M&A-k a legtöbb esetében kudarccal fejeződnek be. E tanulmányomban azonban én arra keresem a választ, hogy segíthet-e, ha elsősorban a kultúrák különbözőségéből származó konfliktusokat próbáljuk meg kiküszöbölni, s hogy ezzel sikerre vihető-e a fúzió?

A kulturális háttér jellegzetességeinek eltérése a legfőbb problémák között kap helyet, amely aztán a láthatatlan problémák összeütközéséhez vezet. Erre láthatók példák az alábbiakban. Gyakran előfordul ugyanis, hogy egy, egy fúzió során a hazai vezetők, és munkatársak másként reagálnak, mint ahogyan azt a külföldi vezetőség elvárná:

- A magyar vezetők nem viselkednek úgy, mintha a vállalat tulajdonosai lennének,
- Nehéz rávenni őket a kezdeményezésre, a felelősségvállalásra,
- A helyi vezetők az anyavállalat kritikájára passzivitásba vonulással válaszolnak. „Csinálják ők” címszóval.
- Az emberek nem eléggé motiváltak,
- A külföldi vélemény szerint a magyar gondolkodásmód időt pocskoló és körülményes a nyugatihoz képest stb.

Mindez csak néhány konkrét példa az akulturációs konfliktusokra. Az egyik termelővállalat konkurenciával való egyesülése során fogalmazta meg a következőket: „egyesítettük a struktúrákat, de nem tudjuk, hogy sikerült-e egyesítenünk az embereket?” [4] Ezt a kérdést azonban úgy gondolom, célszerű a fúzió előtt feltenni magunknak.

A fentiekben bemutatott emberi oldal, valamint az eltérő kultúrákból származó konfliktusok kezelését tartva szem előtt kezdtem meg vizsgálódásomat e témakörben. S a számos szakirodalom olvasása után, amely mind kihangsúlyozta az emberi oldallal való törődés fontosságát, de soha nem javasolt konkrét módszert e területre, úgy gondolom, szükséges lenne ezt végre megtenni.

Személy szerint én egy globális tanulószervezet kialakítását látnám célszerűnek, amely véleményem szerint megoldásként szolgálhatna. Az általam elképzelt globális tanulószervezetnek úgy kellene felépítenie a programját, hogy

- mindenki vegyen részt a tanulási folyamatban,
- a folyamat során vegyék figyelembe az országok kulturális hátterét,
- Workshopokat, tréningeket, szemináriumokat szervezzenek, amelyeken megismerhetik a munkatársak egymás nemzeti és vállalati kultúráját, s ezeken keresztül lehetővé válik a közös nyelv, közös kultúra kialakítása.

A cél ugyanis nem az egyik vagy a másik kultúra, nyelv háttérbe szorítása, hanem a kölcsönösen hatékony együttműködés megvalósítása, amely elengedhetetlen feltétele annak, hogy az összeolvadás sikeres legyen.

## IRODALOM

- [1] Árvai László–Dicházi Bertalan (1998): Globalizáció és külföldi tőkeberuházások Magyarországon. Kairosz Kiadó.
- [2] Bencsik–Bognár (2003): Tanulószervezetek változás menedzsmentje: Szervezeti tanulás és/vagy felejtés? Informatika és Menedzsment az Egészségügyben. 2003. II. évf. 5. 24–30.
- [3] COOK Mark (1995): Az Európai Fúzió- és Versenypolitika. Vezetéstudomány XXVI. évf. 8.
- [4] Hary Judit (2002): A vállalati fúziók sikerének feltételei. BME-OMIKK-Korszerű vezetés 2002/6.
- [5] Heidrich Balázs (2002): Eladó a menyasszony? Vezetéstudomány XXXIII. évf. 5.
- [6] Larsson, Rikard (1995): Az akkulturáció útjában álló akadályok vállalati fúzió és felvásárlás esetén. Vezetéstudomány XXVI. évf. 8.
- [7] Miért fut zátonyra a fúziók jelentős része? LPInternational, Executive Outlook, Internet.
- [8] Sulok Z.: Fúziók és felvásárlások.
- [9] Tóth Tamás (1998): Külgazdaságtan. Aula Kiadó.
- [10] [www.cegnet.hu](http://www.cegnet.hu): Fúziók és felvásárlások.
- [11] [www.index.hu/gazdasag/ghirek/](http://www.index.hu/gazdasag/ghirek/): Negyedével csökkent a vállalati fúziók és felvásárlások értéke. 2003. 01. 06.
- [12] [www.totalcar.hu](http://www.totalcar.hu): Az autóipari fúziók tanulságai. 2000. 07. 31.