

ELŐSZÓ

Egy nyitott gazdaságú országban a vezetőképzésnek is nyitottnak kell lennie.

A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézete számára a nemzetközi kapcsolatok rendkívül fontosak. Az intézet mintegy két és fél évtizedes múltra tekinthet vissza, de a falain belül soha nem hangzott el annyi idegen szó, mint az elmúlt öt évben. A kilencvenes évek elején nagy sebességgel nyíltak meg a kapuk a külvilág felé, és az addigi szórványos, rendszerint csak rövid távra szóló érdeklődésekből és látogatásokból valódi közös munka, igazi, tartós partnerkapcsolat lett. A TEMPUS, a Know-How Fund, a FEFA, az US AID és más programoknak köszönhetően szinte minden nyelvet tudó oktatónk hosszabb tanulmányutakat tehetett a világ legjobb üzleti iskoláiban, majd a fejében új ismeretekkel, a bőröndjében pedig rengeteg tankönyvvel, esettanulmánnyal és más tananyaggal térhetett haza.

A fenti nemzetközi programok azt is lehetővé tették, hogy az intézet nemzetközi oktatási programokat indítson, külföldi tanfolyamokat és tananyagokat a hazai viszonyokra adaptáljon. Az évtized legeleje a partnerkeresés jegyében telt, majd rövidesen létrejöttek azok a tartósan bizonnyuló kapcsolatok és együttműködési formák, amelyek ma is meghatározzák a Vezetőképző Intézet nemzetközi életét. Ma már egyáltalán nem számít meglepetésnek, ha egy osztályteremben angol vagy német szó hangzik fel, ha a hallgatók idegen nyelvű tankönyveket cipelnek a folyosókon. Kezdetben általában tolmácsra is szükség volt; ma már kevésbé, hiszen egyre több a nyelvet vagy nyelveket beszélő hallgató.

Intézetünknek különösen jó kapcsolatai vannak a London Business School-lal (velük együttműködve fejlesztettük ki és rendezzük meg folyamatosan az egyetem Master of Business Administration programját), az ír Trinity College vállalatvezetési tanszékével, az amerikai közép-nyugat egyetemeit összefogó MUCIA konzorciummal, egy frissen megnyert pályázat pedig lehetővé teszi, hogy az Indiana University-vel együttműködve több éven át számos oktatási programot futtassunk le magyar vállalati közönség számára. A helyzet néha szinte bábeli: az egyik délután az amerikai Purdue Egyetem hallgatói kapnak tájékoztatót a magyar gazdaság helyzetéről, a másikon dél-afrikai üzletemberek tájékozódnak a befektetési lehetőségekről, miközben az egyik osztályban éppen egy manchesteri tanár tart előadást, egy irodában a belga program hallgatói felvételiznek, egy ajtóval odébb pedig a munkatársaink egy holland-magyar képzési pályázat részleteit vitatják.

Az olvasó intézetünk folyóiratát, a Vezetéstudományt tartja a kezében. A „globalizálódás“ tendenciájának a lap szerkesztésében tükröződnie kell: az üzleti élettről ma már szinte csak nemzetközi kontextusban lehet írni, teret kell adni az idegen országokból származó írásoknak, a hazai munkákat pedig külföldön is meg kell mérettetni. Az angol Buckinghamshire College ugyanabban a szellemben szerkeszti a Journal of European Business Education című folyóiratát, amelyben egymás mellett találhatók angol, amerikai, spanyol, cseh, horvát, magyar és más nációk tudósainak, oktatóinak írásai. A Brunel Egyetemhez tartozó iskolával intézetünknek több évre visszanyúló, kiterjedt szakmai kapcsolatai vannak. A Buckinghamshire College egyik kiemelt kutatási és oktatási területe a nemzetközi kereskedelem, különös tekintettel az európai integrációra; a Vezetéstudomány jelen számában folyóiratunk ilyen tárgyú írásaiból közlünk válogatást. Reméljük, hogy az olvasó érdeklődéssel lapozgatja majd őket, és örömmel nyugtázza a kutatás és az oktatás nemzetközivé válásának újabb példáját.

dr. Bógel György
igazgatóhelyettes

MIÉRT NEM MŰKÖDÜNK EGYÜTT?

– Multidiszciplináris oktatás és kutatás –*

Amikor az olvasó ezt a címet meglátja, akkor valószínűleg önkéntelenül csóválja a fejét: „Miért is kell együttműködnünk?” Ezért tehát először is mérjük fel a különböző tudományágak együttműködésének szükségességét, s csak azután térjünk ki az akadályokra, és leküzdésük mikéntjére.

Nézzük meg a menedzsmentet az utóbbi évtizedben foglalkoztató fő kérdéseket: az átfogó minőségirányítást, a technológiát, az időközpontú versenyt, valamint a változásmenedzselést. Úgy tűnik, hogy az egyetemi tanulmányokban és a tudományos folyóiratokban ezek a kérdések a különböző szakágak keretei között jelen vannak. Az első három a tevékenységirányítók figyelmét keltette fel, míg a változásmenedzselés rendszerint a szervezeti magatartás művelői számára van fenntartva. Mégis azt látjuk, hogy ezek a területek nem szoríthatók be egy-egy tudományág határai közé. A műszaki innováció – a kommunikációs rendszer alighanem legfőbb területe – a vállalatnál a pénzügyi, marketinges és munkaügyi vezetők (valamint mások) érdeklődési körébe tartozik. Az átfogó minőségirányítási programoknak – amennyiben azt komolyan gondolják – az egész vállalatra ki kell terjednie. Az időközpontú versennyel kapcsolatos intézkedéseknek magukban kell foglalniuk mindazokat a funkciókat, amelyek összefüggésben vannak az egész értékláncolatban való időnyeréssel, ill. -vesztéssel; vonatkozik ez egyrészt az ellátási láncolatra – a beszerzéstől az elosztásig –, másrészt az innovációs láncolatra – a terméktervezéstől a termék beindításáig. Elsősorban

tehát azért kell együttműködnünk, mert a menedzsment egy sor érdekes kérdése is az együttműködéssel függ össze.

Az üzleti életben ezért alapkövetelmény az együttműködés. Hogyan is szolgálhatnak a menedzserképző intézetek (business schools) az üzleti közösséget, ha ők maguk nem ezt teszik? Az üzletemberek úgy gondolják, hogy nem teszik, a menedzserképzést pedig már egy ideje azzal vádolják, hogy nem segíti elő kellőképpen a menedzserek hatékonyságát. A London Business School felmérést folytatott hallgatói között MBA rogramjának véleményezése céljából. Világosan kitűnt belőle a változtatás iránti igény, de nem annyira a tananyagra, hanem inkább a szemléletre és a tantervben a különböző tantárgyak viszonylagos súlyára vonatkozóan. A szűk szakmai szemléletet néhány területen ki kell szélesíteni, és menedzsment, valamint korszerű nemzetközi kontextusba kell helyezni.

Végzett hallgatóink véleménye szerint néhány hagyományos „tárgyra” túlságosan sok időt szánunk, viszont több időt kellene fordítani a szerteágazóbb kérdésekre, amelyekhez több diszciplína közreműködésére (input) lenne szükség. Így tehát a kérdésünkre – „Miért kell együttműködnünk?” ez a válasz: mert a piac szükségessé teszi”.

Az együttműködés akadályai

Tulajdonképpen miért is nem működünk együtt? Bizonyos mértékben együttműködünk, a nagyobb fokú integrációt pedig már hosszú ideje fontosnak tartják. Alapvetően azonban még mindig a szakterületünkkel töltjük időnk

* JEBE Vol. 2. No. 1. DEC 1992

nagy részét, sőt többen állandóan a szakterületükön dolgoznak. Ez nagymértékben annak a következménye, hogy a tudományban egy adott területre kell szakosodni, az egyetemi októnak egy adott diszciplínát, sőt még valószínűbb, hogy a tudományának csak egy részét kell elsajátítania. Mindannyiunknak szélteben is és mélységében is el kell sajátítanunk a szakterületünket, hogy előrevigyük az oktatást és a kutatást.

Az életpályák jórészt egyetlen tudományág köré szerveződnek. A mi külsős munkatársaink csoportja a mi diszciplínánkhoz tartozik, az előléptetés pedig nagyrészt attól függ, hogy milyen mértékben járul hozzá az adott szakterületen folyó kutatáshoz.

Ez a rendszer azt jelenti, hogy az üzleti tárgyakat oktató egyetemi tanárok sem mind ismerik olyan mélységben a vezetési témákat, amennyire kívánatos volna. Ezért olyan fontos, hogy együttműködjünk, aminek az a célja, hogy kamatoztathassuk mások, illetve más tudományágak ismeretanyagát, s ezért nem bízunk abbéli képességünkben, hogy az így kialakuló párbeszéd szerint cselekedjünk. Meg fogják-e érteni egymást a számvitel- és a marketingtanárok? Ha kezdetben nem is értik meg egymást, nagyon valószínű, hogy a vállalatoknál alkalmazott gyakorlatot ismételtetik, amely önmagában még nem érték. Mielőtt a vezetésoktatók egyáltalán jól együtt tudnának működni, nekik maguknak is szükségük lenne menedzserképzésre, ami nem is kerülne sok pénzbe.

Az együttműködés azért is ütközik akadályba, mert a multidiszciplináris munka nem olyan hatékony, mint amikor valaki egyedül dolgozik a kollégáival ugyanazon a szakterületen, s lehet hogy kezdetben le is értékelődne. Bizonyos időre van szükség ahhoz, hogy egészen eltérő nézőpontokat egyetlen témakörbe kapcsoljunk bele, márpedig erre az időre szükség van ahhoz, hogy az egyes személyek másfajta munkája saját területüket gazdagítsa. Egy sor tudományos kérdésben képtelenség elsőbbséget biztosítani egy multidiszciplináris feladatnak olyanvalamihez képest, amelyért valaki kizárólag felelős. Így tehát egy multidiszciplináris projektumot optimális esetben az egyik csoportnak kell irányítania, és esetleg szükség van egy külső szponzorra vagy felhasználóra, akinek az eredményt – időben – szolgáltatni kell.

Tananyag – analízistől szintézisig

A szervezetek funkciókból épülnek fel, a menedzser pedig egész életpályáját vagy az értékesítés vagy a marketing vagy a személyügy vagy valamilyen más beosztásban tölti el. De neki is fontos, hogy a kérdéseket más nézőpontból is lássa, ha részt akar venni a vállalati dialógusban, a felső menedzsment pedig egyre nagyobb tapasztalattal rendelkezik egy-nél több beosztásban. Ez azt jelenti, hogy az elemzőképeséget, ami a vezetőképző intézetben oktatott anyagnak a lelke, egyre inkább a szintetizálóképesség váltja fel.

Az elemzést a már bevált példán, a gyakorlati oktatás és az esettanulmány segítségével lehet tanítani. A szintézist viszont az esettanulmányokon és projektumokkal lehet tanítani, de mindkettőnél gondosan meg kell tervezni és menedzselni kell az előadásmódot. A tipikus esettanulmány pozitív és negatív értelemben egyaránt szintetikus: a vállalati helyzetet sokoldalúan ábrázolja, vagyis bizonyos mértékig már eleve multidiszciplináris; ugyanakkor az alapjául szolgáló valóságos helyzetnek mesterseges, steril, rendbeszedett változata. Az esettanulmányok következő nemzedékében az előbbi sajátosságot előtérbe kell helyezni, az utóbbit pedig háttérbe kell szorítani. Olyan esetekre van szükségünk, amelyek szemléletmódjokban kerek egészek, s nem csupán egyetlen tudományágra koncentrálnak, ezenkívül módszerekre van szükségünk arra, hogy velük több életszerűséget vigyünk az előadóterembe.

A London Business Schoolban nemrégiben indítottunk be egy ilyen esettanulmányt. Ennek a szakasznak a hátralevő részében – és a következőkben – ennek az esettanulmánynak a kidolgozásával és alkalmazásával kapcsolatos tapasztalatainkból merítünk. Célunk nagyra-törő volt. Abban a levélben, amelyet a tanulmányunk tárgyát képező vállalatnak írtam, hangsúlyoztam, hogy az esettanulmány „egy jelentős vállalatnál végbement nagyobb fejlesztés multidiszciplináris, multimédiás kutatását” célozza. Ez a vállalat az American Express Europe, a projektumnak pedig az volt a lényege, hogy az utazásicsekk-szolgáltatás jelentős továbbfejlesztését ismertesse, amely lehetővé teszi, hogy az ügyfél nagyon hamar megkapja a kártérítését egyszerűen úgy, hogy a nap bármely szakában díjmentes vonalon felhívják a központi kártérítési egységet. A

kártérítési egység nemzetközi személyzetből áll, s így az ügyfél a saját anyanyelvén tud a személyzet valamelyik tagjával beszélni. Ezt az innovációt sikeresen alkalmazták már két évvel ezelőtt, hogy kutatásunkat megkezdjük.

Elhatároztuk, hogy a vállalat lépéseit a stratégiai döntéstől az operatív változtatásig végigkísérjük, s megvizsgáljuk az üzletpolitika, a marketing, az informatika, a tevékenységirányítás és a vállalati kultúra különböző kérdéseit, s ebbe bevonjuk egyes tanszékek oktatószemélyzetét. Több órás beszélgetéseket filmeztünk le a felsővezetőkkel és beosztottjaikkal, ezenkívül adatokat gyűjtöttünk az USA-ból, Angliából és Franciaországból. Az öt tanár és az audióvizuális tanszék együttesen könnyűszerrel teljesítette az előírányzott egy év/fő-t 1991 első felében.

A multidiszciplináris megközelítés erényei hamarosan megmutatkoztak: a vállalatnál végbement változás nem szekvenciális, hanem körkörös volt. A szekvenciális felfogás szerint a stratégia döntésében a műveletirányítási és informatikai szakemberek által alkalmazott marketingre, valamint a felhasználóknak a marketing által nyújtott juttatásokra támaszkodik. A valóságban azonban a műszaki lehetőség (az egész Európára kiterjedő díjmentes telefonvonal) kihasználásával a fogyasztói szolgáltatásokat ki tudta bővíteni az a vállalat, amely már addig is szerteágazó nemzetközi kommunikációs hálózattal rendelkezett. Az új szolgáltatás alkalmazása azt jelenti, hogy körülbelül ötven személyt kell felvenni, akik két vagy több nyelvet beszélnek, s szívesen dolgoznak több műszakban, és meg tudnak felelni a vállalat szigorú fogyasztói szolgáltatási követelményeinek. Az Amex szerencsére már húsz évvel ezelőtt létrehozta Brightonban európai hálózati központját. Bár eredetileg nem ide tervezték a központot, Brighton mellett szól, hogy egyeteme és számos nyelvviskólája van, ezért más tanulókat, illetve kétnyelvű embereket is magához vonz, akik szívesen töltenek két vagy több évet Anglia déli tengerpartján. Az Amex komolyabb berendezési költségek nélkül, illetve a megfelelő hely keresése nélkül el tudta látni személyzettel az egységet. A többnyelvű szervezet az Amexnél egészen egyedülálló, s jelenleg példa értékűnek tekintik más stratégiai fejlesztéseknél.

Így tehát az Amex esete jól szemlélteti, hogy a stratégiai lehetőségek és a leleményesség ciklikus kombinálásával hogyan lehet sike-

res innovációt megvalósítani. A többi tényező közé tartozott az új szolgáltatás marketingje, amely az utazási csekk eredeti értékét nagyban fokozta (t.i. a biztonságot a készpénzhez vagy a műanyaghoz viszonyítva), a nemzeti és a vállalati kultúra kapcsolata, valamint a már meglévő műszaki eredmények továbbfejlesztésével járó előnyök. Ilyen rövid idő alatt egyetlen tudományág képtelen lett volna még ennél az egyetlen fejlesztésnek is az összes szempontját feltárni. Ha az Amex esetét egy esettanulmány-gyűjteménybe vagy katalógusba a tárgyszó alapján vennénk fel, akkor azt csak nagyon nagy torzítással tudnánk megtenni. Bármilyen legyen is az értéke, mindenképpen sokrétű esetnek tekintendő.

Az esettanulmányokban az összekapcsolódásoknak (integrációnak) különböző szintjei vannak. A skála egyik végén található a rövid esettanulmányok laza csoportja, amely különböző témák nézőpontjából tekint ugyanarra a vállalatra. A másik végén van az az esettanulmány, amely a vállalat egyetlen részletkérdését különböző témák nézőpontjából szemléli. Egy rendkívül sokrétű esetben a témák nézőpontja valószínűleg eltűnik, és csak az érintett vállalat különböző menedzsereinek, illetve szereplőinek a nézete marad meg, amikor is az esettanulmány szerzője egyetlen témát sem emel ki. A mi Amex esettanulmányunkat nem a nagyobb, hanem a kisebb mérvű egyesítés (integráció) jellemzi, ennek alapján azonban semmilyen megállapítást nem teszünk. A lazább megközelítésnek is megvannak a maga előnyei, mert lehetővé teszi, hogy az adott tárgy oktatója sokféle témával foglalkozzon, de ugyanazzal az üggyel kapcsolatban. A hallgató így sokat nyer azáltal, hogy megismeri az eset tágabb összefüggéseit.

Multidiszciplináris oktatás

Amex anyagunk lefilmezett beszélgetésekből, vállalati reklámfilmekből és eladásösztönző videókból, az európai utazási piacról szóló beszámolókból stb. áll. Nem állt szándékunkban írásos esettanulmányt készíteni – jóllehet erre minden lehetőségünk megvolt. Viszont volt néhány esetanyagunk, amelyeket a hallgatóság jellegétől függően különbözőképpen lehet kombinálni. De mivel senki sem tud ennyiféle nézőpontot egy személyben figyelembe venni, úgy gondoltuk, hogy mindegyik tudományág oktatóját bevonjuk az anyag elő-

adásába, hogy értékét maradéktalanul hasznosítani tudjuk. De mivel minden tanárnak megvan a maga egyéni stílusa és órartartási módszere, felmerült, hogy miként tudnánk az anyagokat célszerűen kombinálni?

A lineáris módszert választottuk. Az anyagot két napig és a közbeeső estén használtuk ebbe a sorrendben: stratégia, marketing, informatika, műveletirányítás, szervezeti magatartás. Megfelelő gyakorlatokat és különböző módszereket alkalmaztunk az egyes stádiumokban, amelyek azonban egy valamiben minden írásos esettanulmánytól különböztek. Abban, hogy nem volt szükség előzetes áttanulmányozásra. A tanfolyamra úgy érkeztek a résztvevők, hogy a következő két napban el kell merülniük valamiben, aminek az a neve, hogy „Az Amex-eset”. Fokozatosan az egész helyzet feltárulkozott, amint a következő tanár, illetve az ő előadása nyomán „a hagyma újabb rétegét” távolították el. Ez megmutatta a tárgyak közötti kapcsolódásokat, de a megközelítésbeli különbözőségeket is. A tanfolyam hallgatói fokozatosan abba a helyzetbe kerültek, illetve olyan dolgokat ismertek meg, amit az elején még nem láthattak előre; márpedig a szervezeteknél nemritkán éppen ez történik.

Ráadásként vagy pótlólagosan más módszereket is lehetett volna alkalmazni. Létezik ugyanis közös tanítás is, amely közös felkészülést és szigorú tervezést igényel. A végén nyitott fórumot is lehetett volna rendezni minden tanár részvételével, ahol a hallgatók kérdéseket tehetek volna fel. A mi esetünkben sikerült meghívunk egy menedzsert az Amex utazási csekkszolgálatától, hogy a foglalkozások végére jöjjön el, és foglalja össze az anyagot. Ez a legjobb megoldás, de nem mindig lehetséges.

Az oktató team (vagy esetkészítő team) összetétele részben attól függ, hogy milyen esetet kell tanítani. De fontos, hogy legyen egy tudományág-készlet, amely egyrészt kiegészíti egymást, másrészt mindegyik valami egyedit visz az esetbe. Nem az a cél, hogy az egyes témák megközelítései szétválaszthatatlanul egymásba olvadjanak. A marketing vagy a számvitel, vagy bármely más alkotóelemnek bele kell vennie a saját szempontjait az esettanulmányba, és arra hatást kell gyakorolnia. Nem különösebben nagy érdem, ha egy adott tárgy egységes egészét megbontjuk, vagy ha azt kívánjuk valamely tárgy oktatójától, hogy egy másik tárgyával értekezzen. Ez nem multi-

diszciplináris, hanem antidiszciplináris megközelítés. Mégis vannak egymást kiegészítő tantárgycsoportok, de a csoportosítás az esettanulmánytól függően változhat. Az Amex-nél a stratégia és a marketing összekapcsolódik, akárcsak az informatika és a műveletirányítás, ugyanakkor a szervezeti magatartás révén válik mindéz kerek egészzé. A videó alkalmazását egy ilyen sokrétű esettanulmány kapcsán rendkívül hasznosnak találtuk, mivel a film képes arra, hogy többféle adatot egy időben közvetítsen. Így módon egy menedzserrel folytatott lefilmezett beszélgetésben a menedzser bizonyos tényeket közölhet a vállalat jellemzőiről. Az a mód, ahogyan azokat előadja, pótlólagos üzenetet hordoz, amit írásos esettanulmány formájában nem lehetne érzékeltetni. A működési környezet előzményeinek felvétele, illetve bejátszások közbeiktatása további információt nyújt, de eközben is a menedzser hangja hallható. A film szimultaneitása különösen hasznos lehet olyan multidiszciplináris esetén, ahol jelentős a szervezeti magatartás részaránya. Mialatt a vezetők a filmen a marketingről beszélnek, vagy a film egy műveletet vagy más tevékenység-részletet mutat, a hallgatóság mindig a szervezetet figyeli. Így az Amex esetében az osztály különböző szempontok szerint tudta forgatni az anyagot, amelyet először egészen más célból tanulmányozott, amikor a végén az American Express kultúráját dolgozta föl.

Ezek a TV újságírásból jól ismert technikák csak most kezdtek tért hódítani a vezetési esettanulmányokban. A film önmagában többnyire nem elegendő, de a film a szituációt sokkal hatásosabban fejezi ki, mint ahogyan a konkrét adatokat vagy az analitikai megállapításokat közli.

Multidiszciplináris kutatás

Az egyenél több tudományágra kiterjedő vezetéskutatásnak ugyanazok az erényei és a fogyatékoságai, mint a multidiszciplináris oktatásnak, csak talán még élesebben mutatkoznak meg. Nagy felismerésekre juthatunk általa, de sok nehézségbe is ütközhetünk. Már említettük, hogy az egyénnek a kutatási tekintélyt nem multidiszciplináris tevékenységgel, hanem az alaptudományágon belül kell megalapoznia. Ehhez még hozzátehetjük a különböző diszciplinákban előnyt élvező különböző módszertanokat. Rengeteg tudományos ener-

giát vesztegettek a kvalitatív és kvantitatív adatok egymáshoz viszonyított előnyeire, a tudományos módszerek és hipotézisek igazolásának hasznára vagy haszontalanságára, valamint arra, hogy az induktív vagy a deduktív okfejtés-e a célravezető.

A 90-es években az a fontos, hogy egyetlen útvonalat sem zárunk ki, amely a menedzsment, a szervezés és a verseny mélyebb megismerésére vezethet. Ez mindenképpen azt jelenti, hogy az elméletalkotás és a kutatás kreatív megközelítése áll az élvonalban. Ez viszont másrésztől azt is jelenti, hogy a helyszíni empirikus kutatás, a kvalitatív adatok és az indukció alkalmazása egyre inkább előtérbe kerül. Nem engedhetjük meg magunknak, hogy szűkre szabott hipotéziseket vizsgáljunk, bár erre is szükség van, és ez is folytatódik. Óvakodnunk kell azonban attól, hogy a belső következetesség és szigorúság érdekében feláldozzuk a tágabb látókört és a mélyebb megismerést. Mintzberg nyomán megállapíthatjuk, hogy „A szervezésemélet nagy árat fizetett – véleményem szerint – a szigorúságért... az eredmények közül tanulságosan is sok csak statisztikai értelemben szignifikáns“.

Ez nem azt jelenti, hogy valamely módszert kizárnánk. A multidiszciplináris kutatás egyik erénye az, hogy többféle módszertant lehet alkalmazni, és talán ezzel a helyzet többféle vonatkozását lehet megvilágítani. Ezzel kapcsolatban idézzük fel Cyril Connolly angol író mondását: „Az igazság egy folyó, amely ágakra oszlik, s ezek az ágak azután egyesülnek. Az ágak közötti szigetek lakói egész életükben azon vitatkoznak, hogy melyik a fő ág“. Mi vezetéseméleti szakemberek is olyanokká váltunk mint a Connolly-féle szigetlakók, nekünk is el kell fogadnunk, hogy a vezetéskutatás minden mellékága végül is hozzájárul a tudás fő folyamának duzzadásához. Viszont néhány ág időközben eliszaposodik, míg mások kiszélesednek, és megnő rajtuk a forgalom. Ha azt szeretnénk, hogy a forgalomba a menedzserek is bekerüljenek, akkor már most fő ágnak kell tekinteni a kvalitatív, induktív kutatási áramlatot. A multidiszciplináris kutatási projektumokat úgy kell megtervezni, hogy biztosítsák: a különböző módszertani mellékágak feltétlenül egyesüljenek ezzel a fő áramlattal.

A multidiszciplináris kvalitatív kutatás eredményeit és a menedzselési problémákat a London Business School-ban a 80-as évek kö-

zépén végzett projektummal lehet illusztrálni. (lásd Barwise, Marsh, Thomas and Wensley, „Intelligent Elephants and Part-Time Researchers“, Graduate Management Research, Vol. 4. No. 3, Winter 1989) A projektum keretében megvizsgáltuk, hogy a diverzifikált nagyvállalatok hogyan hozzák meg stratégiai beruházási döntéseiket. A kutatók a marketing, a stratégia és a pénzügy területéről kerültek ki, és három vállalatnál közvetlen közletről a fontosabb beruházási javaslatok kidolgozását, elemzését és elfogadási folyamatát tanulmányozták. Lehet bármennyire érdekes, bennünket itt nem annyira a kutatási eredmények érdekelnek, hanem a kutatóknak a multidiszciplináris kutatási folyamattal kapcsolatos tapasztalataik. Először az a kérdés merült fel, amelyet az anyagok kidolgozása kapcsán már felvetettünk: az idő. Minthogy a vártnál több időbe telt a hozzájutás, tipikus „többe kerül a leves, mint a hús“, problémába ütköztek. Az oktatók egyéni kutatást is végeztek, és azzal kapcsolatos oktatómunkát is folytattak, ugyanakkor időnként elárasztotta őket a kvalitatív helyszíni munka során keletkezett adathalmaz. A másik kérdés – a menedzsment csoportmunkája – az elsőből következik. Hozzáteszik, hogy „megbeszéléseink zöme akörül folyt, hogy ki, mit és mikor végezzen...“ Nem meglepő, hogy olykor nehéz volt megakadályozni, hogy az emberek kisodródjanak a projektumból, és „...ilyenkor más csoporttagok összefogtak, hogy az eltévelygett csoporttagot visszatereljék az akolba“. A harmadik kérdés a keretek eltolódására és a nézőpontok változására vonatkozik. Már az elején felállítottak egy elemzési keretet, amelyet a gyakorlatban sohasem alkalmaztak, mivel már maguk az adatok pragmatikusabb megközelítések felé terelték őket. Ők ezt helyesen tekintik a tanulási folyamat értékes részének, amelyre egy longitudinális vizsgálatban feltétlenül szükség van. A kutatók nyilvánvalóan nem találták a megfigyeléseket teljesen meggyőzőknek, viszont eredményeik kétségkívül jórészt azért voltak értékesek, mert a projektum multidiszciplináris, vagy ahogyan ők nevezték el: „multipersonális“ volt.

Összefoglalás

Ily módon alighanem megválaszoltuk a tanulmány címében feltett kérdést. Miért is nem működünk együtt? Azért, mert terméketlen,

bizonytalan és nagyon nehéz. Így azt kell gondolnunk, hogy megéri a fáradtságot, hogy a többféle megismerés és az egyéni szubjektivitás leküzdése mind az oktatásnak, mind a kutatásnak a hasznára válik, mégpedig olyannyira, hogy az előnyök felülmúlják a többlet nehézséget. Az Amex esettanulmány és a stratégiai beruházási döntéssel kapcsolatos kutatási tapasztalatok arra utalnak, hogy igenis felülmúlják, de még a London Business School-beli

kollégáim is csak elvétve állnak sorba azért, hogy a határokat átlépjék. Majd a piac fogja kikényszeríteni a változtatást. Az ötletek piaca fogja egyre nagyobb mértékben igényelni és értékelni azt a kutatást, amely túllép egy szűk tudományág keretein. Az oktatás piaca ugyanis már nem sokáig tűri el az olyan tananyagot és tantervet, amely nem a felhasználó hatékony tanulását, hanem az intézmény hatékonyságát szolgálja.

E számunk szerzői:

WESTBROOK, Roy – Assistant Professor of Operations Management, London Business School; **COOK, Mark** – Head of Economics, Nene College; **LARSSON, Rikard** – Assistant professor/International Research Scientist, School of Economics and Management, Lund University; **CHOI, Chong Ju** – Research Fellow in Strategy and International Management, Templeton College, Oxford University; **CARMAN, Rob** – Course manager for the BA (Hons) in Accounting, Luton University.

AZ EURÓPAI FÚZIÓ- ÉS VERSENYPOLITIKA*

Fúzióra a legkülönbözőbb okok miatt kerülhet sor; egyesek a belső tényezők miatt következnek be, míg mások a külső környezeti változásokra és kihívásokra adott reakciók. Az egységes európai piac is e tényezők közé tartozik. Az egységes európai piac előnyeinek kiaknázása annak az élesedő versenynek a függvénye, amely a tagállamok és az EK közötti gátak lebontása folytán bontakozik ki. Más szóval a verseny körülményei között a cégek arra kényszerülnek, hogy kihasználják az új lehetőségeket, arra törekszenek, hogy növeljék a termelékenységet, az így megnövekedett hatékonyság pedig az alacsonyabb árakban, a gyorsabb növekedésben és a foglalkoztatási lehetőségek bővülésében nyilvánul meg. Amikor olyan cég találja magát szemben ilyen forgatókönyvvel, amelyet a belföldi piac megvéd, előfordulhat, hogy képtelen kellő gyorsasággal reagálni erre a külső nyomásra, s így arra törekszik, hogy a piacot élénk fúziós tevékenységgel eltorzítsa. Ennek a viselkedésnek a kísérő jelensége, hogy az EK-n kívüli országok cégei az egységes európai piacra úgy reagáltak, hogy megnövelik az EK-ban közvetlen külföldi beruházásaikat, ami Európa lomha óriásait cselekvésre készítheti. Így lehetséges, hogy az egységes európai piac tevékenysége nem egyetlen esemény, hanem feltételezhető, hogy Európa az elkövetkező időben aktívabb egyesülési magatartást fog tanúsítani. Az így kialakult európai színterén végbemenő fúziók következtében a piacot néhány nagyobb európai bajnok fogja uralni, akiket figyelemmel kell kísérni, hogy ne éljenek vissza a piaci helyzetükkel. Nyitva áll a kérdés, hogy a fúzióval kapcsolatos jelenlegi nemzeti politika,

illetve a szélesebb európai politika képes-e ezeket a nagyobb vállalatokat ellenőrzése alatt tartani.

A fúziós tevékenység okai

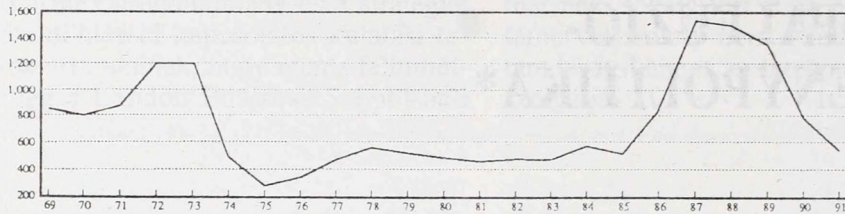
A fúziós tevékenység csúcspontja Angliában az 1980-as évek végére esett, Európa többi részén viszont még a világgazdaságban bekövetkezett általános visszaesés után is folytatódott. Az 1. ábra adatokkal bizonyítja a fúziós tevékenység ciklusait, de nem mutatja világosan, hogy a fúzió miért megy végbe?

A felállított elméletek közé tartozik az állami vállalatokra nehezedő nyomás, hogy fokozzák az egy részvényre jutó hozamot, az egységes európai piac megjelenése, a vállalatok értékelésének eltérő módszerei a különböző országokban, valamint az a tény, hogy az 1980-as években és 90-es évek elején a nagy kamatláb azt jelenti, hogy a nyereség erősen megcsappant, s emiatt olcsóbb már meglévő vállalatot vásárolni, mint új vagyont létrehozni. Young (1989) azt állítja, hogy a felvásárlási politika lehetővé teszi, hogy a konszolidálódott vállalatok könnyedén váltsanak irányt, s ez képessé teszi őket arra, hogy gyorsabban reagáljanak a piaci keresletre. Ez az eljárás különösen fontos, amikor a vállalat azt észleli, hogy hagyományos tevékenységével már nem tudja fenntartani az addigi növekedési ütemet. A felvásárlási politika azt is lehetővé teszi, hogy a vállalat kitöltse termék/piaci portfóliójának hézagait, ugyanakkor megfelelő eszköz a készségek és szakértelem elsajátítására, illetve arra is alkalmas, hogy a hasonló profilú vállalatokat, pl. a British Aerospace-t és a Rovert egyesíteni lehessen. Ezenkívül de Janquieres (1990) azt állítja,

* JEBE Vol. 2. No. 1. DEC 1992

Felvásárlás és fúzió Angliában Ipari és kereskedelmi vállalatok

Szám



Év

Forrás: Lloyds Bank, Mergers and Acquisitions Monthly

hogy a globális verseny során végbemenő növekedés oda vezet, hogy egyre több vállalat alkalmazza a felvásárlást arra, hogy ennek révén nagy súllyal vegyen részt a világ fontosabb ipari ágazataiban – lásd pl. a Nestle/Rowntree fúzióját. Más külső tényezők is fontos szerepet játszanak, többek között a tőkepiacok deregulációja, a privatizáció felé történő elmozdulás, a kelet-európai demokratikus átalakulás, valamint a műszaki haladás, amely lehetővé tette a világ főbb üzleti központjai közötti azonnali üzenetváltást.

Angear és Dewhurst (1989) azt állítja, hogy a felvásárlás akkor a leginkább indokolt, amikor a földrajzi diverzifikáció a cél, és amikor a külföldi felvásárolni szándékozott vállalat szervezete erősen hasonlít a létező „szákmányoló” vállalatéra, amikor jelentős műszaki fejlesztésre van szükség, viszont nincs lehetőség licenc-engedély beszerzésére. Az időzítés is fontos szerepet játszik, különösen, ha a verseny szempontjából gyorsan ki kell tölteni a piaci űrt. A menedzserek ezenkívül úgy tekintenek a fúzióra és a felvásárlásra, mint a szinergia eszközére; a GEC/Pleasey/Siemens fúzió például nagymérvű szinergiát eredményezett a függőleges és a vízszintes növekedés révén. Ezen túlmenően a fúzió és a felvásárlás egy éve már a menedzsment fejlesztésének egyik legfontosabb tényezőjévé vált. A felvásárlás réme arra készíti a fennálló vállalati menedzsmentet, hogy „karcsúbb és erősebb” legyen, s ezáltal – nagyobb profitban és osztalékban is megnyilvánuló – jelentősebb teljesítményt nyújtson. Így a felvásárlótól való

félelem arra ösztönözheti a menedzsmentet, hogy tevékenységét illetően „rövidebb távon” gondolkodjon.

A fúziós ciklusok

Angliában az ezerkilencszáznyolcvanas évek vége volt az összehangolt fúziós tevékenység utolsó csúcsidezőszaka. 1987-ben a brit cégek 15,4 milliárd £-t külföldön ipari és kereskedelmi vállalatok felvásárlására. Ebben az évben tulajdonképpen az ipari és kereskedelmi vállalatok nettó értékének több mint 9 %-a cserélt gazdát Angliában, szemben az előző évi 1 %-os évi átlaggal. Bizonyíték van arra, hogy a fúziós hullám akkor erősödik fel, amikor a részvényárak magasak. Ennek a jelenségnek az az egyik oka, hogy az áremelkedéses piacon, amikor a részvényárak magasak, sok menedzser úgy érzi, hogy részvényeiket túlértékelték, ezért felértékelt papírjukat tartós eszközökre igyekeznek váltani. Ezenkívül áremelkedéses piacon a profit többnyire magas, sok cég pedig azért, hogy megakadályozza, hogy a hatóságok ezeket megszerezzék, gyakran nem magas kimutatható profitra, hanem más cégek megszerzésére törekszik. Ha a meggyőző bizonyítékoknak hihetünk, akkor az áremelkedéses idők lehetővé teszik, hogy a menedzsereknek kellő mozgásterük legyen ahhoz, hogy a részvénytulajdonosoknak kellő hasznot biztosítsanak, de közben elegendő pénzalap legyen a felvásárlásokhoz is. Azt szokták felhozni, hogy a monopolhatalom iránti vágy a fúzió fő mozgatórugója, különösen a vízszin-

tesé, de a monopólium- és a fúziótörvények, illetve a trösztellenes törvények minden biztonnyal gátat vetettek ennek a tevékenységformának. Sok rossz szándékú ajánlat mögött ezenkívül az a törekvés is megbúvik, hogy egy másik vállalatot hatékonyabban irányítsanak. A „zsákmányoló” cég még akkor is úgy érezheti, hogy a tőzsde nem megfelelően értékeli ki a felvásárolni szándékozott cég vagyonát, ha úgy tűnik, hogy e cég menedzsmentje kellő hatékonysággal irányítja szervezetét. Ezzel szemben a „birodalomépítő” szándék is érvényesül, ahol a fizetés és más juttatási formák közvetlenül összefüggenek a vállalat méretével.

Emellett a szabad likviditási elmélet azt hangoztatja, hogy amint a vállalat egy sor beruházási tervet és fejlesztést irányoz elő saját szervezetén belül, amennyiben készpénzfölösleg van, a vállalat ahelyett, hogy ezt osztalék-emelkedésként kifizetné a részvényesek között, a menedzserek, akik szeretnék az e pénz fölötti rendelkezést fenntartani, felhasználhatják más vállalatok felvásárlására. Ebbe a kategóriába inkább azok a vállalatok sorolhatók, amelyeknek a rövid távú növekedési kiáltásaik viszonylag rosszak, mint például az olaj- vagy dohányipari vállalatok. S végül úgy látjuk, hogy a fúziós tevékenység szempontjából a legfontosabb tényező a gazdaság növekedési üzeme. Egészében véve a világgazdaság növekedési ütemének a lelassulását a fúziós aktivi-

tás visszaesése kíséri. Ezenkívül még a ténylegesen megtett ajánlatoknak is megváltozott a jellege, megszűntek a „mega-ajánlatok”, s helyüket a sokkal kisebb arányú ajánlatok, illetve a megegyezésen alapuló felvásárlások vették át.

Az európai fúziós tevékenység

Nemcsak az ország belső tényezői indíthatják el a fúziós műveletek sorát, hanem a külső tényezők is fontosak, amihez elegendő, ha csak az egységes európai piacot tekintjük. Jóllehet a belföldi felvásárlási aktivitás sok európai országban nagyon lelanyhult 1992-ben, a határokat átszelő tevékenység még mindig nagyon gyors, ugyanis az 1991-ben végrehajtott nemzetközi fúziók és felvásárlások értéke meghaladta a 23,1 milliárd \$-t. 1992 első felében ez az összeg 27,4 milliárd \$-ra szökött föl. Ennek az aktivitásnak az az egyik oka, hogy az EK legnagyobb vállalatainak nagy része még mindig átalakul nemzetközi szinten, hogy felkészüljenek a Közöség egységes piacára, bár nem lebecsülendő az a körülmény sem, hogy Németország újraegyesítése is nagy lökést adott a fúziós és felvásárlási tevékenységnek ebben az országban.

Az 1. táblázat a nemzetközi tevékenység mértékének távolabbi alakulását mutatja, ezenkívül pedig azt jelzi, hogy 1989 óta az Ang-

1. táblázat

Fúzió és felvásárlás										
Angol nemzeti		Külföldi felvásárlás Angliában		Ebből EK		Külföldi felvásárlás Angliában		Ebből EK		
Mennyiség	Érték (millió £)	Mennyiség	Érték (millió £)	Mennyiség	Érték (millió £)	Mennyiség	Érték (millió £)	Mennyiség	Érték (millió £)	
1986	842	15363	52	2874	14	1098	317	8940	62	643
1987	1527	16486	58	2701	12	979	431	12059	124	1615
1988	1499	22740	94	5690	31	1158	606	17317	191	1764
1989	1330	27052	163	10900	58	3830	680	22620	282	2729
1990	669	7719	169	12532	57	3557	488	10244	197	2629
Az összes angliai vállalat felvásárlásának százalékában					Az összes angol vállalat által végrehajtott felvásárlás százalékában					
1986	94	84	6	16	2	6	27	37	5	3
1987	96	86	4	14	1	5	22	42	6	6
1988	94	80	6	20	2	4	29	43	9	4
1989	89	71	11	29	4	10	34	46	14	5
1990	80	38	20	62	7	18	42	57	17	15

Megjegyzések: Az 1990. évi értékek esetében az első három negyedévet az egész évre vetítettük. Az angol nemzeti értékek csak az ipari és kereskedelmi vállalatokra vonatkoznak. Minden adatot a CSO *Business Bulletins*-ből vettünk.

liában végrehajtott EK felvásárlások értéke meghaladta a közösség többi részében végzett angol felvásárlásokét.

Az európai fúzió fellendülésének fő oka, hogy az egységes európai piac közvetlen hatására megerősödött a piaci helyzet, és fokozódott a kereskedelmi tevékenység. Más szóval a cégeknek egyre inkább olyan tevékenységi körökre kell szakosodniuk, amelyeket a legjobban ismernek, ugyanakkor meg kell szabadulniuk az olyan tevékenységi formákkal kapcsolatos vagyonuktól, amelyben versenyhelyzetük gyenge. Ezenfelül ki kell ter-

szág. Kelet-Európa is egyre népszerűbb, maga mögé utasítva az EFTA-országokat...". Az EK-n belül a kereskedelmi korlátok megszüntetése és a piaci liberalizáció az egyik legfontosabb mozgató rugója a nemzetközi terjeszkedésnek. Ezt tovább erősítette a tőke mozgásának élénkülése Európán belül is és a világ többi részén is, valamint a tőkekorlátozások eltörlése is. De mennyire lehetünk biztosak az európai fúziós és felvásárlási magatartás statisztikáit illetően?

Egyrészt definíciós probléma merült fel. Tegyük föl, hogy egy cég egy másik vállalat-

2. táblázat

Felvásárlás országok szerint 1988-ban

Ország	Érték		Összérték a GDP százalékában	Összérték a bruttó állóteke-képződés százalékában
	millió	%		
Belgium	160,5	0,3	0,19	1
Dánia	260,5	0,6	0,47	2
Írország	379,3	0,8	4,09	22
Franciaország	5079,9	10,5	0,98	4
Németország	1987,9	4,1	0,30	1
Olaszország	2337,1	4,8	0,51	2
Luxemburg	6,6	-	0,17	0
Hollandia	1522,4	3,1	1,22	5
Portugália	6,3	-	0,03	0
Spanyolország	1355,3	2,8	0,63	2
Anglia	35378,8	73,0	7,81	41
Összesen:	48474,6	100,0		

Forrás: Geroski and Vlassopoulos

jeszteniük befolyásolási övezetük földrajzi határait, és ennek során meg kell vásárolniuk a többi tagállamban azokat a cégeket, amelyek fő üzleti profiljukba esnek. A nemzetközi tevékenység területén kívül főleg Anglia ad otthont az EK-n kívüli belföldi fúziós tevékenység jelentős részének, amely az európai piac meghódítását célozza. Míg Anglia mindig is a legnépszerűbb helyszíne volt az USA vállalatok fúzió útján történő növekedésének, több példa is igazolja, hogy ez a helyzet változóban van. Az EC Panorama (1992) azt közli, hogy „...az amerikai vállalat beruházási szándékai Európában arra utalnak, hogy Németország a legnépszerűbb célpont, s őt követi Anglia, Franciaország és Spanyolor-

nál a részvények nagy részének, de nem a többségének birtokosa lesz. Néhány évvel később ez a cég néhány további részvényt szerez meg, amely most már lehetővé teszi a számára, hogy a másik cég fölött ellenőrzést gyakoroljon. Vajon a felvásárlás értéke megfelel azon néhány utolsó részvény értékének, amelyek folytán a „zsákmányoló“ ellenőrzést gyakorolhat, vagy a „zsákmányoló“ birtokában levő „áldozati“ részvényeknek az összértéke jelenti a felvásárlás értékét jelenlegi árakon számolva? Másrészt egyetlen ország sem követ rendszeresen nyomon minden felvásárlást. A fellelhető adatok tulajdonképpen alighanem alábecsülik a fúziós tevékenységet, és általában csak a nagyobb fúziók adatait re-

gisztrálják. Az egyik számítás szerint több mint 25.000 kisebb, de jelentős üzleti ügylet zajlik évente Európában. Ezenkívül mielőtt egyik országot a másikkal össze tudnánk hasonlítani, figyelembe kell vennünk az adott ország méreteit. Nyilvánvalóan nem élénkebb a fúziós tevékenység Franciaországban, mint Portu-gáliában. Ha az Európán belüli „három nagyot” – Franciaországot, Németországot és Angliát – vesszük, akkor az egyik számítás alapján kiderül, hogy a felvásárlások értéke a GDP százalékában számolva Anglia és az USA esetében több mint 5 %, Franciaország és Japán pedig 2 % alatt marad. Ha ezeket az eredményeket összehasonlítjuk Geroski és

Vlassopoulos (1990) táblázatával, akkor kissé más képet kapunk, ami csak azt bizonyítja, hogy milyen nehéz pontos képet kapnunk az Európában végbemenő fúziós tevékenységről.

A 3. táblázat azt jelzi, hogy a nemzetközi tevékenység elsősorban az EK-ra összpontosul, ahol is Anglia a legnépszerűbb fogadó ország, s őt követi messziről Németország, Franciaország, Olaszország és Spanyolország.

Ennek egyik oka az Egyesült Államok fúziós tevékenységének nagy súlya Európában. Az Egyesült Államoknak minden bizonnyal „kényelmesebb” Anglia nyelve és kultúrája, de emellett meg kell jegyeznünk, hogy az angliai pénzpiacok a legnyitottabbak, részvénytulaj-

3. táblázat

Felvásárlási célországok 1989 és 1990 között

Nemzetközi felvásárlások Európában¹

A célországok rangsorolása	1989. évi üzletkötések ²		1990 első felében kötött üzletek		
	Érték (millió ECU)	Össz-mennyiség	Közölt ár (millió ECU)	Érték (millió ECU)	Össz-mennyiség
EK	43 946,4	1148	503,6	26 069,4	672
Egyesült Királyság	20 831,8	237	150,3	10 636,9	146
Német SZK	5 710,3	215	59,4	2 702,9	101
Franciaország	5 366,0	191	85,9	4 091,0	120
Olaszország	4 121,9	104	36,1	902,0	60
Spanyolország	2 689,4	128	64,6	1 704,8	77
Hollandia	1 883,3	98	53,5	1 421,1	42
Belgium	1 285,6	61	18,9	1 288,1	44
Svédország	762,1	34	9,7	2 535,2	31
Dánia	543,8	34	9,5	255,1	17
Portugália	314,0	20	6,7	275,4	15
Gögöroszág	263,3	11	1,0	1,4	3
Írország	174,2	11	6,5	255,5	12
Luxemburg	0,7	2	1,5	n.a.	1
Ausztria	392,7	24	5,5	85,1	10
Finnország	314,0	12	3,0	12,4	8
Norvégia	210,3	31	12,0	354,0	25
Svájc	90,5	44	11,0	3 186,7	25
Monaco	n. a.	3	.0	n. a.	1
Európa (egyéb) ³	315,1	11	7,0	716,4	6
Összesen	45 301,4	1275	542,0	30 423,8	748

Forrás: Translink's 1992 M & A Monthly

Megjegyzések: ¹ Ez a táblázat azokat a felvásárlásokat tünteti fel, amelyeket amerikai (USA) és japán vállalatok hajtottak végre. ² Nem minden érték egész szám, mert olyan vállalati felvásárlások is szerepelnek, ahol megosztott a nemzeti tulajdon. ³ Ez a kategória a több európai országra kiterjedő vállalatokat tartalmazza, ahol a nemzeti hovatartozást nem lehetett megállapítani.

donlásuk szerkezetére pedig az a jellemző, hogy könnyen áldozatául eshetnek a felvásárlási műveleteknek. Ezenkívül nem szabad kizárnunk, hogy Angliára élénkítőleg hat, hogy nem írta alá a Maastrichti Egyezmény szociális fejezetét, és az, hogy Anglia gazdasága a viszonylag alacsony bérekre épül, a munka termelékenységére növekedőben van, az utóbbi időben kevés volt a sztrájkok következtében kiesett munkanapok száma, továbbá, hogy Anglia élen jár azoknak az országoknak a sorában, amelyek szolgáltatási ágazataikat, többek között a távközlést és a pénzügyet liberalizálják.

Ezzel szemben az egyesülési aktivitás többek között a részvények szerkezete miatt és azért lanyhult Anglia kivételével néhány európai országban, mert néhány európai vállalatnál magas az állami tulajdon aránya, s ezért védve van a „zsákmányoló“-val szemben. Ezenkívül nem egyezik a regisztrált üzlet-

mögött“ kötötték meg. Ez azzal az előnnyel járhat, hogy a vállalat lassan ugyan, de folyamatosan növekszik, ezért megfelel a hosszú távú növekedési terveknek, viszont nehézségeket okozhat, ha a gazdaságban hirtelen változás következik be – mint például az egységes európai piac –, vagy ha a piaci feltételek úgy alakulnak, hogy nem célszerű nagy számú független céget megtartani. Az Economist (1991) például novemberben megállapítja: „Németországnak még mindig hat acélpipari cége van (miközben az európai országok többségének csak egy van), mert a német acélgyártók nem voltak hajlandók egyesülni, és munkaerő-állományukat megnyírbálni“. Az erősebb versenytől való fokozódó félelem miatt a Krupp bejelentette, hogy titokban 25 %-os részesedést vállalt a Hoesch cégből. Ezenkívül a családi tulajdon megakadályozhatja a rosszhiszemű felvásárlást. A Milánóban jegyzett 200 legnagyobb vállalat több mint a

4. táblázat

A klasszikus védelmi eszközök

	Belgium	Franciaország	Németország	Hollandia	Olaszország
Munkavállalói jogok					
Felügyelőbizottság	–	–	+	+	–
Szakszervezeti szerv	–	0	+	+	–
Munkástanács	+	0	+	+	–
Részvényesek jogai					
Szavazati jog	+	+	+	+	+
Választóttestület	0	–	+	+	–
Vállalati korlátok					
Elsáncolási eszközök	n.a.	+	+	+	0
Defenzív részvénytulajdonlás	+	+	+	–	+
Piaci szerkezet					
Részvénytulajdonlás	0	–	0	–	+
Kölcsönös vagyonrész	+	+	+	0	0
Protekciónizmus	0	+	–	–	0
Családi magatartás	+	0	+	0	+
Részvényjegyzés	+	0	0	–	0
Pénzügyi információ	+	0	0	–	0
+ szignifikáns korlát – nincs korlát 0 nem szignifikáns korlát					

Forrás: Economist, 1991. nov. 30., p. 82.

kötések száma és azoknak a száma, amelyeknél árat közöltek. Mostanáig az európai kontinensen végrehajtott felvásárlások nagy része jószándékú volt, az egyezséget „zárt ajtók

felének a részvényei állami kézben vannak. Még a családi kapcsolatok nélkül is sok más tényezőt lehet felsorakoztatni annak a bizonyítására, hogy milyen nehéz megszerezni egy külföldi céget – lásd 4. táblázat.

Jóllehet már láttuk, hogy az USA volt a

Felvásárló országok, 1989–90
Nemzetközi felvásárlások Európában¹

A felvásárló országok rangsorolása	1989-es üzletkötések ²		1990 első felében kötött üzletek		
	Érték (millió ECU)	Össz-mennyiség	Közölt ár (millió ECU)	Érték (millió ECU)	Össz-mennyiség
USA	13 803,2	185	74,2	5 084,8	89
EK	26 172,0	768	373,7	14 394,9	458
Franciaország	9 674,4	167	66,0	6 730,1	134
Német SZK	6 647,0	128	33,2	1 569,2	63
Egyesült Királyság	5 512,0	281	200,2	2 937,5	139
Olaszország	1 681,4	52	24,4	255,8	20
Belgium	1 016,3	27	7,7	1 040,4	18
Hollandia	618,6	47	6,5	1 240,6	47
Dánia	393,3	12	8,1	190,4	8
Írország	305,2	21	16,6	124,9	11
Spanyolország	295,1	18	8,0	306,0	14
Görögország	16,9	1	1,0	0	0
Luxemburg	11,8	10	2,0	n.a.	1
Japán	1 481,6	54	28,5	759,1	26
Svédország	1 381,6	120	35,9	8 860,8	96
Svájc	926,4	82	10,1	267,6	41
Finnország	714,4	35	11,8	198,3	15
Norvégia	660,1	12	4,9	534,4	10
Lichtenstein	143,9	2	1,0	n.a.	1
Ausztria	18,3	14	2,0	255,9	8
Összesen	45 301,4	1275	5420,0	30 423,8	748

Forrás: Translink's 1992 M & A Monthly

Megjegyzések: ¹ Ez a táblázat az európai országokban az USA-ban és japán vállalatok által végrehajtott felvásárlásokat tartalmazza. ² Nem minden feltüntetett érték egész szám, mivel olyan vállalati felvásárlások is vannak köztük, amelyeknél megosztott az egyes országok tulajdona.

legnagyobb felvásárló ország Európában 1989-ben, az 5. táblázatból az látható, hogy folytatódik az a tendencia, hogy azok a francia és német cégek, amelyek talán lassan indultak, valójában nagyon is részt vesznek a felvásárlási tevékenységben.

A francia Gazdasági és Pénzügyi Minisztérium jelentése szerint a francia vállalatok által külföldi felvásárlásra költött összeg 1989-ben 50 %-al magasabb volt, mint 1988-ban. Egyharmad részüket állami irányítású cégek hajtották végre, ami csak fokozza több vállalat és kormány aggodalmát, amely szerint ezt a tevékenységformát indirekt módon támogatják. Az EK-országokon kívül Svédország is nagyon aktívan vesz részt a felvásárlási tevékenységben, ami részben annak a hatása volt,

hogy nem tartozik az EK-hoz, de a viszonylag magas svédországi munkaerő- és tőkeköltség szintén hozzájárul ehhez.

Megállapítható, hogy a svéd vállalatok, többek között az Electrolux, a Volvo és a Stora úgy döntött, hogy bevásárolja magát az EK-piacra, mert választóik úgy döntöttek, hogy ne kerüljenek be.

Ágazati megközelítés

Az egységes piac egyik jellegzetessége a vállalatok fokozott globalizációja a gazdaság minden ágazatában. Az 1980-as évek végén és a 90-es évek elején a fúziós és felvásárlási politika fő sajátossága a nemzetközi ügylet és élelmiszeriparban és az élelmiszer-kereskedé-

leben. A francia és a brit vállalatok, köztük a BSN, a Hillsdown és az Unilever vesz ebben leginkább részt, mivel ők szeretnék piaci részesedésre és márkanévre szert tenni. Az élelmiszertermelés növekvő mértékére az élelmiszertermelők és az élelmiszerkereskedők úgy reagáltak, hogy szintén összefognak. Például a holland Ahold, a francia Casino és az angol Argyll is szövetségbe tömörült, s ennek révén igyekszik vásárlóerőt biztosítani, hogy ellensúlyozza az élelmiszertermelőket. A járműipari ágazatban az európai piac 1992 utáni megnyitása, és ezzel egyidejűleg a japánoknak főképpen Angliában való egyre foko-

zódó terjeszkedésének hatására egy sor európai autógyár arra törekszik, hogy szorosabb szövetségbe tömörüljön. A Jaguar például jelenleg a Ford-hoz tartozik, a Volvo egyesült a Renault-val, a Fiat pedig alkatrész-divízióját összekapcsolta a francia Alcatel Alsthoméval. A 6. táblázatból kitűnik, hogy más ágazatok is, így a bankok, a biztosítás, a pénzügy és a papírnymtatás, valamint a reklámágazat is aktivizálódott a fúzió és felvásárlás területén.

Az előbbi ágazat esetében fontos a biztosítás hangsúlyozása, mert ez Európában sokkal kelendőbb; ugyanakkor még mindig fennáll egy kulturális korlát a bankágazatban, amelyet

6. táblázat

Fúzió és felvásárlás

Az európai nemzetközi ügyletek iparágak szerinti bontásban¹

Iparág	Nemzetközi felvásárlás értéke	Üzletkötések száma ²	Üzletkötés keretében közölt árak száma ²	Felvásárlás mérete átlagban (millió ECU)	Érték az össz-felvásárlás százalékában
Élelmiszeripar és élelmiszer-kereskedelem	7032,6	101,0	50,5	139,3	15,5
Jármű és repülőgép	5061,9	93,0	33,0	153,4	11,2
Biztosítás	4884,1	34,0	17,8	274,4	10,8
Bankok és pénzügyi szolgáltatások	4155,4	94,0	40,5	102,6	9,2
Elektronika, villamosság és számítógépgyártás	3869,0	116,0	52,2	74,1	8,5
Papír, nyomtatás és reklám	3126,4	101,0	51,7	60,5	6,9
Vegyipar és műanyagok	2948,9	61,0	25,0	118,0	6,5
Építőipar és építőanyagok	2149,2	62,0	30,0	71,6	4,7
Olaj és gázipar	1463,8	16,0	10,0	146,4	3,2
Médiák	1274,9	56,0	22,0	58,0	2,8
Ingtatlan	1216,5	14,0	10,0	121,6	2,7
Szórakoztató és szállodaipar	1153,5	29,0	20,6	56,0	2,6
Gyógyszeripar	941,4	57,0	20,5	46,0	2,1
Gépipar	917,8	81,0	29,0	31,7	2,0
Dívat és textilipar	831,1	39,0	18,0	46,2	1,8
Italok	545,0	17,0	5,0	109,0	1,2
Légiközlekedés, tengeri és szárazföldi szállítás	514,5	43,0	15,0	34,3	1,1
Bányászat és acélipar	368,5	39,0	6,0	61,4	0,8
Csomagolás	300,7	33,0	10,0	30,1	0,7
Szolgáltatások (különböző)	165,6	44,0	14,0	11,8	0,4
Kiskereskedelem	80,5	9,0	3,0	26,8	0,2
Fehéráru	76,5	11,0	1,0	19,1	0,2
Dohányipar	45,5	3,0	1,0	45,5	0,1
Egyéb (különböző)	2 177,8	112,0	53,4	40,8	4,8
Összesen	45 301,1	1275,0	542,2	78,3	100,0

Forrás: Translink's 1992 M & A Monthly

Megjegyzés: 1 Ez a táblázat az egyesült államokbeli és japán vállalatok európai országokban végrehajtott felvásárlásait, valamint az európai országok közötti felvásárlásokat tünteti fel. 2 Nem minden itt látható érték egész szám, mert a nem egy nemzet tulajdonában levő vállalatok által végrehajtott felvásárlások is szerepelnek benne.

fel kell számolni. Ennek ellenére a bankok közötti fúzió egy országon belül folytatódik, így például 1991-ben megfigyelhettük, hogy két holland bank – az Algemene és az Amro – egyesült, és létrehozta az ABN Amro Bankot, valamint a Nationale Nederlande és az NMB Postabank takarékpénztár is egyesült, és létrehozta az Internationale Nederlande-t. A nemzetközi banktevékenység azonban sokkal ritkább, ugyanakkor sokkal valószínűbb, hogy a bankok nem annyira a teljes fúzióra törek-szenek, hanem a szorosabb együttműködésre; lásd például a Dresdener Bank és a Banque Nationale de Paris közötti megállapodást.

A „papír, nyomtatás és reklám“ címszó alatti ügyletek nagy része a reklám- és kiadói területen jött létre, s ez jól tükrözi e piac erőteljes globalizálódását. Erre frissebb példát hozhatunk föl: az angol Reed International és a holland Elsevier közötti fúziót. Ebben a fúzióban – amely a terv szerint 1992-vel következik be – az együttes tőkeállomány 1992-ben 9,6 milliárd \$, s így ez az új vállalat a harmadik helyet foglalja el a világ kiadói üzletágában.

Az egységes európai piac és a fúziós tevékenység

Az egységes európai piac megalakulásával, amely az EK-n belül kereskedelmi akadályok leépítésének velejárója, a cégek között minden biztonnal élesebb verseny fog kezdődni. A nemzetközi fúziók az egységes európai piacnak mégis sok előnyét csorbítják, mivel rontják a verseny színvonalát. Jóllehet a GDP 5–6 %-át meghaladó becsült értékek az egységes európai piac létrejötté eredményének tekinthetők, a piacot védő fúziók gyengítik a versenyt, és megjegyzendő, hogy „a piaci pozíció erősítése“ az egyik legfontosabb mozgatórugó a nemzetközi fúziókban érdekelt európai cégek szerint. Ezen állítás igazolása céljából Geroski és Vlassopoulos (1990) megállapítja: „Az európai vállalatokat az tartja vissza a méretgazdaságosság teljes kiaknázásától, hogy saját nemzeti piacuk kisméretű, s emiatt nem elég nagy ahhoz, hogy a világpiacon versenyképes legyen“. Erre példaképpen a Philips azt hozza föl, hogy a világpiacnak kb. 8 %-ával kell rendelkeznie egy nemzeti piacnak ahhoz, hogy versenyképes legyen, márpedig ez meghaladja azt az eladott mennyiséget, amelyet Hollandiában el lehet érni. Így tehát az egységes európai piac olyan feltételeket teremt, amelyek kedve-

ző lehetőséget nyújtanak a fúziós tevékenységhez.

A koncentráció arányának növekedési üteme Európa különböző ágazataiban nem feltétlenül hátrányos a fogyasztókra, mivel ha az európai belső korlátok kismértékűek, akkor az újonnan egyesült európai cégek minden biztonnal éles versenyre számíthatnak a nem-EK-tag multinacionálisok részéről. De még ekkor is van egy érv amellett, hogy az EK-cégek mérete még a fúzió után is sokkal kisebb, mint a világ többi részén, s ezért továbbra sem lesznek képesek kellő mértékű méretgazdaságosságot elérni, hogy globális szinten versenyképesek legyenek. Az egy adott országon és különösen Európán belüli fúziós politikának ügyesen kell meghúznia a határvonalat a versenyre alkalmasabb nagyobb cégek alapítása és a között a probléma között, hogy a cégek fúziójának szabadjára engedése a vevő rovására történik, vagyis csökken a közjólét. Ha viszont túlságosan korlátozzák a cégek fúzióját Európában, akkor nem lesznek képesek más cégekkel versenyre kelni, amelyeket nem kötnek a központi szabályozás béklyói. Egy szóval a fúziós politika súlyos kárt okozhat a vállalatnak.

A fúzió szabályozása

A fúzió szabályozása tekintetében az egyes EK-országok között nagy különbségek vannak. A skála egyik végén helyezkedik el Anglia és Németország, amelyeknek alaposan kidolgozott szabályaik vannak, míg a másik végén található Dánia, Görögország és Olaszország, amelyeknek nagyon rugalmasak a rendelkezéseik. A fúzió és a felvásárlás útjában álló szigorú korlátok azonban nem zárják ki a nagymérvű belföldi beruházást, amint azt Hollandia esetében láthattuk, amelynek ugyan nagyon merevek a felvásárlás elleni rendelkezései, mégis nagyon szívesen fogadta a belföldi beruházást, amelyet a zöldmezős helyszínek fejlesztésével ösztönzött.

Mivel az egységes európai piac leépíti a belső korlátokat, nagyobb vállalatok fognak alakulni Európában, de arra már nem lesz alkalmas, hogy minden országnak nagyobb vállalatai legyenek, mint amekkorák most vannak. Más szóval, ha az egységes európai piac azt követeli meg, hogy az egyes kormányok politikája a monopóliumok és a fúziók megfékezését szolgálja, akkor azokra a központi

hatóságokra fog nyomás nehezedni, amelyek jelenleg nem ilyen politikát folytatnak, hogy a lehető legengedékenyebbek legyenek, s ezzel lehetővé teszik, hogy saját „nemzeti bajnokait” megalapítsák. Ezenkívül még akkor is fennáll annak a lehetősége, hogy a „szabályok” értelmezése úgy változik meg, hogy a „nemzeti bajnokokat” erősítse, vagyis megjelenik a szabályozási csapda szindróma, még akkor is, ha már évek óta ilyen politikát folytatnak. Nagyon valószínű, hogy ez a helyzet a „kisebb” fúziók esetében, de sokkal magasabb szinten az EK egy sor európai szabályozást vezetett be, ahol a Bizottság hatáskörébe fog tartozni mindenfajta közösségi szintű fúzió. Ezen a szinten a fuzionált cégek esetében több mint öt milliárd ECU világviszonylatban az összesített forgalom, míg a cégek közül két-től legalább egynek a közösségi szintű forgalma meghaladja a 250 millió ECU-t, kivéve, ha ennek a forgalomnak a kétharmada az egyik tagállamon belül realizálódik. Ezek a kölcsönösen elfogadott intervenciók küszöbök négy évig lesznek érvényben, majd ezután a minisztertanácsban elért minőségi többségi szavazat alapján változó lehet. Ha a fuzionáló cégek e szint alá süllyednek, akkor a nemzeti szabályozók feladata, hogy a fúziót felülvizsgálják, feltéve, ha ilyen politikát folytatnak. Mivel a fúziók nagy része kisebb arányú, kívül esik a Bizottság felülvizsgálati tartományán. Ezért felmerül az a szempont, hogy túlságosan messzire tolták ki azt a szintet, amelynél a közösség a fúzióba beavatkozik, s ez túl nagy mozgásteret biztosít az egyes országoknak arra, hogy hazai bajnokainak pozícióját megerősítsék. Van még egy fontos kérdés, mégpedig az, hogy a Bizottság által történő vizsgálatra megjelölt küszöb minden valószínűség szerint bizonyos ipari ágazatok rovására – nevezetesen azok rovására, amelyekben a legnagyobb vállalatok vannak – elfogult. A vegyipari és az általános műszaki ágazatok valószínűleg közösségi szabályozás hatálya alá esnek, míg másokat az egyes nemzetek belátására bízzák a leányvállalatosítási eljárás keretében. Az angliai fúziós tevékenység nagyobb mértékének egyik oka a tőkepiacok szerepe. Mivel több ország nem folytat következetes fúziós és felvásárlási politikát, ha az OK olyan politikát irányoz elő, amely az Angliában létezőhöz hasonlít, akkor a Bizottság politikája közvetett hatást gyakorol az EK-vállalatok magatartására. Az egyik magyarázat

szerint az angol menedzserek azért annyira rövidlátóak a beruházással kapcsolatban, mert vállalataik tőkeszerkezetére az a jellemző, hogy a részvényesek kielégítése céljából rövid távon kell nyereséget termelniük, mert különben az lesz róluk a vélemény, hogy gyenge a teljesítményük, és felvásárlásra alkalmasak. Ha más európai cégeket is ugyanígy működtetnének, akkor ez gyengítené a kontinentális Európa cégeinek stabilitását, és eltérítené őket a hosszú távú beruházási tervektől.

Az előttünk álló eladatok

Az egységes európai piac hatására sok cég átalakításba kezdett, visszaváltott fő profiljára, és kiterjesztette működési területét. E stratégia folytán gyakoribbá vált az EK-n belüli és a határokat átszelő nemzetközi fúzió és felvásárlás. Erősen vitatható, hogy vajon ez a folyamat folytatódhat-e. A felvásárlási tevékenység fokozódását nemcsak az egységes európai piac generálja, hanem a növekedési ütem, a piacgazdaság fokozódó népszerűsége, a pénzügyi korlátok lebontása, a kulcsiparágak deregulációja és az állami beszerzések megnyílása is diktálja. Az a legnagyobb veszély, hogy az egységes európai piac beindulását követően az élesebb versenyre való törekvést meghiúsítja a szervezetek vagy kormányok magatartása, amelyek nem azon igyekeznek, hogy piacaikat az élesedő verseny előtt megnyissák, hanem, hogy uralkodó helyzetüket megerősítsék. A nemzetközi fúzióknak és felvásárlásnak alighanem elsősorban a tőkepiacok különbözősége áll az útjában. A rossz szándékú fúzió nagyon gyakori Angliában a tőzsde sajátosságai és a vállalatok finanszírozási módja miatt. Az európai kontinensen az általános bankok vagy „hausbankok” sokkal szigorúbb ellenőrzést gyakorolnak a szervezetek politikája fölött. Lehet, hogy e bankoknak nagyratörőbb és hosszabb távú céljaik vannak, viszont akadályozzák a fúzió és a felvásárlás folyamatát. Minden bizonnyal a központi igazgatás is hasonló szerepet játszik. A nemzeti cégek segítése felvásárlási egyezményekkel és tőkével való ellátással a nemzeti bajnokok támogatása céljából szintén torzítja a fúziós és felvásárlási piacot. A nemzetközi fúzió és felvásárlás alapvetően fontos az európai ipar racionalizálása szempontjából, mert csak így lehet elérni össz-európai méretgazdaságosságot.

Viszont mindezen fúziós műveletek mögött

egy rejtett program húzódik meg. Legyen-e a Közösségnek hathatós iparpolitikája, és ha igen, milyen legyen ez a politika? Jóllehet ezt a témát napirendre tűzte a Maastrichti Egyezmény, vannak olyan országok – többek között Franciaország és Olaszország –, amelyek szeretnék, ha a fontosabb ágazatokat támogatnák (rendszerint a sajátjukat), míg más országok – többek között Anglia és Hollandia – azt szeretnék, ha a piac döntene a szervezetek sorsa felől. Amíg ez a döntés nem születik meg, a Közösségnek a nemzetközi fúzióval kapcsolatos mindenfajta vizsgálata alighanem éles vitát vált ki. Így például az Aerospatial (Franciaország), az Alenia (Olaszország) és a kanadai de Havilland cég 1991-ben tervezett fúzióját elutasították, mondván, hogy az európai piac nagy százalékkal részesedne, ha mind a francia, mind az olasz kormány kijelentené, hogy erre az ügyletre nagy szükség van, hogy versenyképes repülőgépipart lehessen kiépíteni. Ezzel a fúzióval az a probléma merült föl, hogy a British Aerospace és a holland Fockert, mivel kisebbek, hosszú távon kiszorulnának a piacról. Az Aerospatial és a Messerschmitt-Bolkow-Bohm közötti egyezséget viszont a helikopterágazatban engedélyezték, mivel ez egyenlő üzleti részesedést jelentett számukra. Más szóval az EK döntések sokszor meglehetősen következtelenek, ezért a jövőben független testületnek kellene felülvizsgálnia mindazokat az EK-fúziókat, amelyek túllépik a küszöbértéket.

A következetesség és a stabil feltételek felé vezető út a fúziós és a felvásárlási küzdelem tekintetében valószínűleg rögzös lesz, mivel az egyes országok arra törekcsenek, hogy a többi tizenegy országot rávegyék arra, hogy egyforma magatartást tanúsítsanak, miközben saját játékszabályaik különbözöek. Ha a Bizottság nem tudja megoldani ezt a problémát, akkor lehetséges, hogy a gyengébb cégek maradnak fönn, és bár Európának megvannak a nemzeti bajnokai, bizonyára mégsem tudnak majd versenyezni a világpiacon.

Hivatkozások

- ANGEAR. T.R. and DEWHURST, J. (1989): How to Buy a Company. Fitzwilliam Publishing Ltd.
- DE JANQUIERES, G. (1990): „Wave Reflects Wider Trends“. Financial Times, October 18, 1990
- ECONOMIST (1991): „Europe's Corporate Castles Begin to Crack“. November 30, p. 81.
- GEROSKI, P. A. and VLASSOPOULOS, A. (1990): „Recent Patterns of European Merger Activity“. Business Strategy Review, Summer
- PANORAMA (1991): Panorama of EC industries 1990–1991. European Commission
- YOUNG, B. (1989): „Acquisitions and Corporate Strategy“. Management Accounting, September

AZ AKKULTURÁCIÓ ÚTJÁBAN ÁLLÓ AKADÁLYOK VÁLLALATI FÚZIÓ ÉS FELVÁSÁRLÁS ESETÉN

Stratégiai és emberi erőforrás-menedzsment vonatkozások*

A vállalati fúziók és felvásárlások gyakori kudarca és az ezzel kapcsolatos csodódottság okait a szervezetkutatók és szervezetfejlesztők többnyire a munkavállalók ellenséges reagálásában látják (pl. Blake and Mouton, 1985; Bueno and Bowditch, 1989; Marks and Mirvis, 1985; Owen, 1986; Pritchett, 1985). Ezeket a fúzió és felvásárlás emberi oldalát érintő kérdéseket azonban többnyire az egyesülő cégek közötti kulturális összeütközések és akkulturáció szempontjából vizsgálják (pl. Altendorf, 1986; Bueno, Bowditch and Lewis, 1985; Nahavandi and Malekzadeh, 1988; Sales and Mirvis, 1984; Walter, 1985). Azt állítják, hogy a kulturális összeütközések az egyesülő szervezeti kultúrák közötti különbségekből adódnak (pl. Marks, 1982; Siehl, Ledford, Silverman and Fay, 1987). Következésképp a szervezeti kultúra, a vezetési stílus stb. hasonlóságára irányuló törekvés mindenható gyógymóddá vált az olyan dolgozói funkciózavarok elkerülésére, amelyek alááshatják a fúzió és a felvásárlás eredményességét. (Bradley and Korn, 1984; Davis, 1968; Diven, 1984; Leighton and Tod, 1969) Más szóval a kulturális hasonlóságot is stratégiai változónak tekintik az egyesülésre kiválasztott partnert illetően a hagyományos változók – mint pl. a különböző szinergia-lehetőségek – mellett. (vö. Chatterjee, 1986; Labutkin, 1983; Salter and Weinholt, 1981; Shelton, 1988)

Az utóbbi időben többen is megemlítik mind a mélyreható esettanulmányokban, mind az 55 fúziót és felvásárlást vizsgáló kvantitatív esettanulmányban (Larsson, 1989; 1990), hogy a kulturális hasonlóság túlságosan egyszerű stratégiai eszköz a fúziók és felvásárlások

során felmerülő emberierőforrás-menedzselési problémákra. Az esetek többsége körülbelül ugyanazokat a kulturális különbségeket mutatja – többek között a nagy és a kicsi, a formális és a nemhivatalos, a hierarchikus és a partícipatív – függetlenül az egyesülés eredményétől. Míg ezek a különbségek általában valami olyasmit váltanak ki, amit kulturális összeütközésnek lehet nevezni, sok esetben alig ártottak az eredményességnek. Nem minden kulturális különbség veszélyezteteti tehát egyformán az egyesülés egészségét. Ennek egyik lehetséges magyarázata az, hogy a különbségek kiegészíthetik egymást, a különbségek közömbösebbek is lehetnek, sőt konfliktust is okozhatnak.

Az akkulturációs folyamatok ugyanakkor minden bizonnyal pozitív módon függenek össze a fúzió és a felvásárlás eredményességével. (Larsson, 1989) Ezenkívül ugyanez a tanulmány azt állapítja meg, hogy ez a pozitív akkulturáció nem annyira a kezdeti kulturális hasonlóságnak, hanem inkább az azt követő szocializációs törekvéseknek volt a függvénye. Ez egy sor kérdést vet fel. Vajon a fúzióval és a felvásárlással kapcsolatos emberierőforrás-menedzsment kérdéseit jobban meg tudjuk ismerni és jobban tudjuk menedzselni a partner, ill. felvásárlandó cég kezdeti megválasztása, az egyesülési folyamat ezt követő menedzselése, illetve a kettő kombinációja alapján? Miért olyan gyakoriak a kulturális ellentétek és mégis miért annyira különböző a teljesítményre gyakorolt hatásuk? Amennyiben együttműködésen alapuló közös kultúrát kívánunk kialakítani, akkor többnyire miért olyan nehéz elhárítani a gyakori kulturális ellentéteket? Milyen hatásuk van a nemzetközi fúzió és felvásárlás esetében tár-

* JEBE Vol. 2. No. 2. MAY 1993

sadalmi szinten a még több kulturális ellentétnek? Úgy tűnik, hogy a kulturális ellentétek nem annyira a fúzióval és felvásárlással kapcsolatos egyesülési folyamat determinánsai, hanem a nehezen leküzdhető akadályok szerepét játsszák. Így módon ezeket a lényeges kérdéseket úgy válaszolhatjuk meg, ha a fúzió és a felvásárlás kulturális oldalát a fúzióban és a felvásárlásban végbemenő építő jellegű akkulturáció útjában álló különböző (kezdeti és későbbi) akadályok alapján szemléljük.

Jelen tanulmány célja egy elvi vázlat kidolgozása és részleges igazolása, hogy az akkulturáció útjában álló különböző akadályokat megismerjük, továbbá hogy feltárjuk a fúzió és felvásárlás stratégiai menedzsmentjének emberierőforrás-irányítási kérdéseit. Ezt úgy végezzük, hogy először röviden áttekintjük a témában eddig végzett kutatási eredményeket, majd ismertetjük a vizsgálandó hipotéziseket tartalmazó elvi vázlatot, s e hipotéziseket a meglévő fúzióval és felvásárlással kapcsolatos Larsson-féle (1989) adatbázishoz képest megvizsgáljuk, végül pedig levonjuk a tanulságokat arra vonatkozóan, hogy mely változók fontosak a partner, ill. a felvásárlás tárgyát képező cég stratégiai megválasztása, valamint az egyesülési folyamat azt követő emberi-erőforrás-menedzsmentje szempontjából.

Kulturális ellentétek és akkulturáció a fúzió és felvásárlás kutatásában

A kulturális ellentét egyfajta átfogó fogalomná vált a fúzió és a felvásárlás egy sor funkciózavarát illetően. (v.ö. Marks and Mirvis, 1986; Schweiger, Ivancevich and Power, 1987) Az a felismerés, hogy a kulturális ellentét az egyesülő cégek eltérő szervezeti kultúrájából ered, a David-féle (1968) öt potenciális vállalatvezetési stílussal kapcsolatos potenciális konfliktus öt területére vezethető vissza: vállalati filozófia, az idő/megtérülés-sel kapcsolatos szemlélet, nyereségelosztás, hatalomdelegálás, valamint a funkcionális hangsúlyok. (v.ö. Diven, 1984) A többnyire anekdotászerű megállapítások általában a szóban forgó és más dimenziókban megnyilvánuló kulturális különbségeket hangsúlyozzák. (pl. Dahlgren and Witt, 1988; Marks, 1982; Owen, 1986; Pritchett, 1985; Siehl et al, 1987) Magnet (1984) például leírja, hogy a Connecticut General és az INA kultúrája erősen különböző volt a CIGNA fúzióban, amelyre a tervezési

orientáció és a „vállalati ember“ szemlélet jellemző, szemben a szabad vállalkozói szellemmel. Annak ellenére, hogy üzleti szempontból papíron tökéletesen összeillettek, az üzemi nyereség 1982-hoz képest 1983-ra 18 %-al csökkent, ami az ezt követő harcnak, az erkölcsi színvonal süllyedésének stb. volt tulajdonítható. A cégnél dolgozó értékpapír-szakértő kiszámította, hogy az egyik divízió vesztesége ennek folytán akár a 400 millió \$-t is elérheti. Walter (1985) általánosságban megállapítja, hogy a fúzióval és felvásárlással kapcsolatos kulturális zűrzavar akár 25–30 %-os teljesítménykiesést is okozhat.

A fúzió és felvásárlás kulturális vonatkozásainak megismerése az akkulturáció-elmélet alapján is megismerhető. Altendorf (1986), Sales and Mirvis (1984) és Nahavandi and Malekzadeh (1988) Berry antropológiai modelljét alkalmazza. Ez a modell a négy akkulturációs formát – az asszimilációt, az egyesülést, a leválasztást/elvetést és a dekulturációt – fejezi ki. Ezek a formák a kultúraközi kapcsolatok négy viszonylag teljes körű módját jelentik, ahol az egyik kultúra vagy a domináns társadalom kultúrájával váltja fel a kulturális identitást (asszimiláció), vagy a másikkal való helyettesítés nélkül lemond róla (dekulturáció), vagy fenntartja, miközben kivonja magát a domináns társadalomból (leválasztás/elvetés), vagy fenntartja, de közben a domináns társadalom felé tolódik el (egyesülés).

Sales and Mirvis (1984) az elvetési forma elemeit többnyire a konglomerátum-felvásárlásnak az első évében fedezte fel, ahol kifejezetten eltérőek voltak a szervezeti kultúrák. A felvásárló és a felvásárolt vállalat kultúrája közötti különbséget a tekintélyelvű és partícipatív filozófia, a pénzügyek, az arisztokráciának kedvező értékek és a tevékenység, az ismeretek, valamint a kismérvű és a nyílt kitárulkozás szembeállításával fejezi ki. Az első évi kultúraközi érintkezést az ellentétes kultúrák céljának polarizációjával, a másik kultúra negatív értékelésével és a saját kultúra pozitív értékelésével, továbbá az integrációs folyamatnak a másik nézőpontjából való szemléltetését megakadályozó etnocentrikus beállítottsággal és e szemléletmód ellenzésével jellemzi. Az akkulturációs folyamat három éve után abba a stádiumba került, hogy integrációs és asszimilációs jellemzőket is magába olvasztott, miközben a polarizáció és az etnocentrikusság veszített élességéből.

Hasonló kezdeti interpretációs sajátosságokat fedezhettünk fel, amikor a Texacót a Getty Oil felvásárolta, amiről Altendorf (1986:77) számol be. A kultúrák különbözőségeit (pl. a hivatalos szemben a nemhivatalossal, a hierarchikus szemben a participatív szokásokkal, a költségcentrikusság szemben a kiváló minőséggel, a zárkózottság szemben a nyitottsággal) hol hangsúlyozták, hol gyalázták, máskor meg dicsőítették. Az erkölcs, a lojalitás és a termelékenység leromlott. A felvásárlás káros következményeinek talán legkirívóbb példája a Texacóval szembeni rosszindulat, ami a Pennzoil perében nyilvánult meg legélesebben, amikor is a vegyes vállalat olyan helyzetbe került, hogy többet veszít, mint a Getty Oil teljes vételára (10 milliárd \$) a versenytárral szemben. A Getty dolgozói ezt nem a vegyes vállalat jövője miatti aggodalommal fogadták, hanem kárörömmel, mondván, hogy „A Texacó megkapja, amit megérdemel”. A kollektív emlékezet és leereszkedő szolidaritás miatti kulturális mozgás Altendorf szerint új akkulturációs módot, ún. kulturális elhatárolódást (az elutasítás még határozottabb formáját) hoz létre. Úgy tűnik, hogy ez megfelel Buono és Bowditch (1986) megállapításának, akik egy banki fúzióval kapcsolatos tanulmányukban ellenkultúra kialakulását figyelték meg. Ez az ellenkultúra szerintük a „régit” kultúrához való hűség megnyilvánulása, miközben a másikat elvetik. Ez komolyan akadályozta a bankok sikeres egyesülését az első két évben.

Figyelemre méltó, hogy a fúziós és felvásárlási kultúrának ez a kutatása csak a hazai kombinációkra szűkül le. Így a nemzetközi fúziók és felvásárlások folyamán bekövetkező kulturális ellentétek továbbra is ismeretlenek maradnak, annak ellenére, hogy nemcsak szervezeti szinten, de társadalmi szinten is kultúráköziek. A nemzetközi menedzsment területe már régóta hangsúlyozza a nemzetek közötti kultúráközi kölcsönhatásokat. Ezért a kulturális összeütközést akkor kell kimutatni, amikor az mind vállalati, mind társadalmi szinten bekövetkezik. Az ilyen nyilvánvaló, de időigényes kutatási lehetőségek elhanyagolásával a kutatók sajnálatos módon ugyanannyira szorgalmasan tanulmányozzák a fúziót és felvásárlást, mint amennyire szorgalmasan gyakorolják azt a szakemberek.

Következésképpen nagyobb figyelmet kellene szentelni a fúzió és a felvásárlás kulturális kérdéseinek.

Az akkuráció útjában álló akadályok fúzió és felvásárlás esetén

Azért, hogy elkerüljem Berry álláspontját, aki szerint az akkulturáció ugyanolyan mint minden más kulturális kölcsönhatás (vagyis a négy mód többé-kevésbé kölcsönösen kiegészíti egymást), én egy szűkebb, de egyszersmind pozitívabb meghatározást fogadtam el, amely szerint az akkulturáció nem más, mint az egyesülő cégek közötti együttműködést elősegítő közös és egységes célok és szándékok kialakítása. (v. ö. kulturális értékek és az együttműködés fejlődése, Axelrod, 1984) Ezáltal kollektív folyamatá válik, amely a közös nyelv, a kölcsönös megbecsülés, az érdekközösséget erősítő értékek stb. révén gyengíti a romboló hatású kulturális összeütközést (s ez mindenképpen kizárja Berry leválasztási/elvetési és dekulturális módját). Az akkulturációnak ez a pozitív meghatározása lehetővé teszi, hogy a konstruktív kulturális fejlődés útjában álló akadályokra koncentráljunk, s ezzel magyarázzuk meg, hogy miért olyan nehéz a funkció és felvásárlás esetében produktív közös szervezeti kultúrát kifejleszteni, mint az a kutatásokból kitűnik.

A fenti meghatározás szerinti akkulturáció első akadályá az egyesült vállalati kultúra *kezdeti feloldódásának* követelménye, amelyet a következő leegyszerűsített elemzés is jól illusztrál. Amennyiben a szervezeti kultúrát a közös szándékokkal jellemezzük (pl. Smircich, 1983) vagy interszubjektív elméleti kerettel (Jacobsson and Larsson, 1984), az egyesült szervezeti kultúra a két szervezet tagjainak közös szándékaiból áll. Így tehát minél inkább hasonlít egymáshoz a két szervezeti kultúra, annál több és erősebb közös szándék jellemzi a kezdeti egyesült kultúrát. Ezek a hasonlóságok általában abból adódnak, hogy közös és egyforma a társadalmi kultúra – egyrészt a nyelv, a szabályok, az értékek stb. (pl. hazai fúzió és felvásárlás), másrészt az ágazat (pl. vízszintes fúzió és felvásárlás). Ha a két egyesülő szervezeti kultúra nem azonos, akkor az egyesült kultúra induláskor mégis felhígul abban az értelemben, hogy kevesebb közös szándékot erősebben képviselnek az egyesült szervezet munkatársai. Ha például az A cég erőteljesen képviseli a V, W és X értéket, a B cég pedig az X, Y és Z értéket, akkor az egyesített cég először csak az X értéket fogja erőteljesen érvényesíteni (viszont lehetséges, hogy ez az érték

a kulturális kontextus különbözőségei miatt mégcsak nem is feltétlenül ugyanaz). Larsson (1990) megállapítja, hogy egy egyesült ragasztó- és festékgyártó cég egyesült kultúrája egyrészt a ragasztógyártó cég kevésbé bürokratikus értékei miatt nem annyira bürokratikus, mint a festékgyártó német cég, másrészt a festékgyártó cég hivatalosabb normái miatt nem annyira bizalmas jellegű, mint a ragasztógyártó cég kultúrája. Megjegyzendő azonban, hogy ez a kezdeti kulturális felhígulás egyszerű összegződési-átlagolódsági elven alapul, ugyanakkor nem veszi tekintetbe az akkulturációs folyamatban valószínűleg jelenlevő kölcsönhatást.

Ez a kölcsönhatás jobban kimutatható a Berger and Luckman (1966:121) tanulmányából következő, a fúzióban és felvásárlásra jellemző akkulturációt hátráltató két szociológiai korlát alapján. E két szerző megállapítja, hogy az intézményes rendet „...állandóan veszélyezteti az a valóság, amely e rend szempontjából semmit nem jelent“ Minden társadalmi valóság tele van bizonytalansággal.“ A szocializációs és a fenntartási mechanizmust kollektíven arra használják fel, hogy egyének adott csoportján belül az interszubjektivitást létrehozzák és fenntartsák. A szervezeti szocializáció a megfelelő egyének kiválasztásával történik, akiket többnyire önkéntességi alapon egyenként fokozatosan tanítanak meg arra, hogy „a dolgokat itt hogyan intézik“, s közben a szervezeti valóság más definíciói teljesen háttérbe szorulnak. (v. ö. Feldman, 1976; Reichers, 1987; Van Maanen & Schein, 1979)

A szocializáció azonban sohasem jár teljes sikerrel. Ezért arra is szükség van, amit Berger and Luckmann „az addigi állapot fenntartása konceptuális gépezetének“ nevez. A valóság deviáns meghatározásai veszélyeztetik „a hivatalos“ szervezeti kultúrát. Ezek a fenyegetések terápiával és szétrombolással kezelhetők. A terápia olyan társadalmi kontroll, amely visszaszocializálja a deviánsokat az intézményes meghatározásokba. A szétrombolás másrésztől konceptuálisan megszünteti a kultúrán kívüli szándékokat. Ez úgy történhet, hogy alacsonyabbrendű ontológiai státust jelölünk ki a számukra (vagyis nem szabad őket komolyan venni). Az eretnesség, az ámulás és a barbarizmus például negatív töltésű konceptualizáció, amely fenntartja a saját általános szándék legitimitását a fenyegető devianciával szemben.

A szocializációs és fenntartási mechanizmusok annak a közös ismeretnek az alapján

épülnek bele a kultúrába, hogy az új belépőket hogyan képezik ki, és a devianciát hogyan kezelik. A szervezeti kultúra alkotórészeit ezzel hozzák létre és tartják fenn, s e részek létezése attól függ, hogy az e részekre vonatkozó interszubjektív ismereteket hosszú idő távlatában miképpen fejlesztik és tartják fenn. A fúzió és a felvásárlás esetében kezdetben hiányzik a közös szocializációs és fenntartási mechanizmus, amellyel a közös interszubjektivitást létre lehetne hozni és fenn lehetne tartani. Ez a fúzióval és felvásárlással kapcsolatos akkulturáció két komoly akadálya.

Így tehát a közös szervezeti kultúra létrehozását szolgáló közös szocializációs mechanizmus hiánya jelenti a fúzióval és felvásárlással kapcsolatos akkulturáció másik akadályát. Kik az új belépők és hogyan kell őket kiképezni?

A felvásárlók (és a kívülállók) előtt bizonyára világos, hogy a felvásárolt alkalmazottak számítanak új belépőkre, akiket a felvásárló domináns kultúrájához kell idomítani (szocializálni). A felvásárolt cég tagjai viszont aligha tekintik magukat új belépőknek, akiket saját munkájukhoz kell szoktatni (szocializálni). Ehelyett sokkal valószínűbb, hogy a felvásárló csalo deviáns módszereit tekinti alacsonyabbrendűnek vagy nem helyénvalónak, és úgy véli, hogy őt kell szocializálni. Ahhoz, hogy a szocializációs mechanizmus hatékonyan működjön, legitimnek kell lennie azok számára, akiket szocializálni akarunk. Azt az interszubjektív célt, hogy mely közös szándékokat és hogyan kívánunk kiváltani, csak hosszú idő alatt lehet kialakítani, még akkor is, ha a kulturális ellentétek sokféle zavara nem játszik közre. Ezenkívül sokkal, de sokkal nehezebb a saját kultúrával rendelkező szervezetet egy csapásra átszocializálni (sokszor a dolgozók többsége szándékának ellenére), mint az önkéntesség alapján egyenként átszocializálni, mivel az előbbiek sem fizikai valójukban, sem szellemileg nem tudnak kiszakadni a „régii“ kultúrából, márpedig a valóság megváltoztatásához erre lenne szükség. (Berger and Luckmann, 1966)

Harmadsorban az egyesülő vállalatoknak külön fenntartási mechanizmusuk van, amely a különálló szervezeti kultúrákat védi, és ezzel egy másik akadályát képezi az akkulturációnak. Ezért alapvetően fontos a kiszakadás az átszocializálás szempontjából. A „puszta“ beszélgetést Berger és Luckmann a valóság

fenn tartását szolgáló legfontosabb eszköznek tekinti. A többnyire negatív előjelű szóbeszéd tombolása fúzió és felvásárlás esetén (pl. Pritchett, 1985) jól szemlélteti, hogy a gyakori és hosszan tartó beszélgetések miképpen védhetik meg a rájuk kényszerített kultúra lealacsonyításával saját kultúrájukat. A kulturális fenn tartást fel lehet erősíteni a saját kultúra egyidejű dicsőítésével, amely számos fúzióval és felvásárlással kapcsolatos esettanulmányban fellelhető. Larsson (1990) például kimutatja a felvásárolt dolgozók emlékezetének ún. kollektív megtisztulását. Az öt tanulmányozott cég közül csak a három felvásárolt cég alkalmazottai hangsúlyozták a régi vállalatnál uralkodó kellemes légkört, ami arra utal, hogy a vállalatra jellemző hangulat kollektív védőmechanizmus szerepét töltheti be. Az olyan kijelentések mint „[Getty] csak akkor lett csodálatos, amikor a Texaco felvásárolta” (Alterndorf, 1986:90) jól jelzi ezt. Várható, hogy a kultúra veszélyeztetésének mértéke, s ezáltal a fenn tartási törekvések erőssége sokkal nagyobb a kultúráközi kölcsönhatások esetében, többek között fúzió és felvásárlás esetében, mint belső deviancia esetében.

Az addigi állapot fenn tartásával kapcsolatos koncepció megfogalmazására főleg akkor van lehetőség, ha a közösség egy másik közösséggel kerül szembe, amelynek egészen más a története, ugyanakkor „hivatalos” hagyományának adottnak tekintett objektivitását a sajátjával egyenlőnek tekintik. A saját világ valóságállapotát nem éri akkora megrázkódtatás, ha a deviánsok kisebbségi csoportjaival kell megküzdenie, akiknek a különységét ipso facto butaságként vagy gonoszságként lehet értelmezni, mintha egy olyan másik közösséggel kellene szembekerülnie, amely saját valóságdefinícióját tudatlannak, őrültként vagy egyenesen gonosznak tekinti. (Berger and Luckmann, 1966:125)

Az akkulturáció negyedik, még inkább szociálpszichológiai akadálya a felvásárolt alkalmazottak között tapasztalható gyakorlott tanácsstalansággal kapcsolatos tipikus megállapításokban is megfigyelhető (pl. Schweiger et al, 1987). Mirvis (1985) ezt a *tanult tanácsstalanság* pszichológiai koncepciójával hozza összefüggésbe.

Seligman (1975:55–6) és munkatársai a tapasztalt kontrollálhatatlanságon alapuló tanult

tanácsstalanság elméletét dolgozták ki az alábbiak szerint:

Az a feltételezés, hogy valamely eredmény független a reakciótól 1. csökkenti az eredmény szabályozására készítő ösztönzést; 2. zavarja azt a tudást, hogy a reakció szabályozza az eredményt; ha viszont az eredmény traumatikus, 3. félelmet kelt, amely egészen addig tart, amíg az alany bizonytalan az eredmény szabályozhatóságát illetően, s ez depressziót okoz.

Számos kutatást végeztünk azzal kapcsolatban, hogy a különböző jellegű elkerülhetetlen-kontrollálhatatlan megrázkódtatások miképpen idézik elő a fent említett motivációs, kognitív és érzelmi zavarokat. A felvásárlás hasonlóan előidézett megrázkódtatásának tekinthető a gyakorlatban, amelyet a felvásárolt dolgozók szabályozhatatlannak éreznek. Ez még hangsúlyozottabban jelentkezik a rossz-szándékú felvásárlás esetén a lealacsonyító rabszolga-metafóra formájában, amikor is az adás-vétel az érintett személyek akarata ellenére történik. A motivációs, a kognitív és az érzelmi zavarok a fúzióban és a felvásárlásban is gyakoriak, amelyre Marks and Mirvis (1986) mutat rá a „fúzió-szindrómára” vonatkozó átfogó koncepciójában, és mások, különösen a pszichológiai beállítottságú kutatók. (pl. Hunsaker and Coombs, 1988; Levinson, 1970; Schweiger et al, 1987)

Abramson, Seligman és Teasdale (1978) bevezeti az egyéni és az általános tanácsstalanság közötti fontos megkülönböztetést. Az egyéni tanácsstalanság arra a helyzetre vonatkozik, amikor feltételezhető, hogy az eredmény nem a saját reakció-repertoriárról, hanem a releváns mások repertoárjától függ. Másképpen fogalmazva, szabályozhatatlan a kérdéses alany szempontjából, de néhány vele egyenrangú személy esetleg befolyásolni tudja az eredményt. Másrészt az általános tanácsstalanság külső tényezőknek tulajdonítható, míg az egyéni tanácsstalanság belsőleg például a saját képesség hiányának tulajdonítható.

Ha a megkülönböztetést (a felvásárolt alkalmazottak szempontjából) a felvásárlás kontrollálhatatlan eseményére alkalmazzuk, akkor megállapíthatjuk, hogy ezt az eseményt valószínűleg a felvásárló cég külső kényszerítő hatásának tulajdoníthatjuk. Nem valószínű, hogy a felvásárolt dolgozó személy szerint

(talán csak a csúcsmenedzserek kivételével) egymaga meg tudta volna akadályozni a felvásárlást. Így tehát ezt a befolyásolhatatlanságot általános tanácstalanságnak kell tekinteni. Ha én személy szerint ugyan nem is tudtam volna megakadályozni, mégis felvásároltak bennünket. Mi a felvásároltak olyan mértékben veszítettünk, ők a felvásárlók pedig olyan mértékben nyertek, amennyire a felvásárlást a fennmaradás kudarcának vagy a szabadság elvesztésének tekintik az üzleti világban. Ha az anoním kényszerítő erő tulajdonképpen egy másik vállalat, akkor az általános tanácstalanság külső tényezőnek való tulajdonításának alapja megrendül.

Elérkezett az idő, hogy bevezessük az egyéni és az általános tanácstalanság között elhelyezkedő *kollektív tanult tanácstalanság* fogalmát. A felvásárolt dolgozók mint kollektíva képtelenek kivédeni a nemkívánatos felvásárlást. Ugyanakkor a jelenleg zajló „fúziómánia“ állandó szereplése a sajtóban számos példát szolgáltat a sikeres kivédésre (v. ö. Michel and Shaaaked, 1986), s így a kontrollálhatatlanság már nem általános. Nem kell sok önvizsgálatot végeznünk, hogy felmerüljön az a kérdés, hogy a vállalat hogyan engedheti meg magának, hogy ne zsákmányoló legyen mint a felvásárlási színtér minden más nyertese, hanem áldozat. Ez a tanácstalanság kollektív tudatát idézi elő, amihez az önbecsülés elvesztése társul, és ugyanígy az egyéni tudathoz is az önbecsülés elvesztése társul. A kollektív tanult tanácstalanságot valószínűleg még tovább erősíti a legkevésbé tanácstalan alkalmazottak – többnyire a vezetők és más kulcsfontosságú személyek – kilépése, akiknek jobb a külső lehetőségeik, és nem akarnak alacsonyabb beosztásba kerülni. Mivel a dolgozókat nyilvánvalóan akarataik ellenére vásárolták fel, és a vállalat a legjobb képességű tagjait vesztette el, ez a kollektív tanácstalanság nyomós oka lehet, ami demoralizálja és megbénítja a felvásárolt alkalmazottakat mint csoportot.

Ha a kultúra fenntartása kevésbé erős, valószínű, hogy a tanácstalanság erősebb kollektív tudata csökkenteni a vállalat önbecsülését. Ugyanakkor a kollektíven megtanult tanácstalanság motivációs, érzelmi és különösen a tanulási zavarok folytán akadályként működik a (pozitív) akkulturáció útjában. Így tehát a gyengébb kultúrát a dekulturáció fenyegetheti, s kudarcot vallott saját kultúrájának a feladására kényszerülhet anélkül, hogy a felvásárló

kultúráját át akarná vagy tudná venni. Természetesen egy sor más akadály is meghiúsíthatja a konstruktív közös szervezeti kultúra kialakulását. Erre példa, hogy viszonylag könnyen kialakul a felvásárlóval szembeni negatív egyetértés – szemben a felvásárlóval szemben kialakuló pozitív egyetértéssel (Larsson, 1990), az elvesztett kötődés miatti bánat (Schweiger et al, 1987), valamint „a vállalat halálának gyászolása“ (Marks and Mirvis, 1986), a bizalmatlanság és az ütköző érdekek (Alterndorf and Larsson, 1986). Mégis mivel lehetetlen az akkulturációt akadályozó tényezők teljes felsorolását megadni, kénytelenek vagyunk beérni a legfontosabb korlátok közül néhányat a felemlítésével, amit az előzőekben megtettünk.

Összességében ez a négy akadály is elég hatalmas ahhoz, hogy megmagyarázza, miért ütközik olyan sok fúzió és felvásárlás akkulturációs nehézségekbe. Úgy tűnik, hogy különösen az eltérő fenntartási mechanizmusok váltanak ki erős kulturális védekezést, mégpedig az egyesülő vállalatok kultúrája és vezetési stílusa közötti különbségek hangsúlyozásával. (Larsson, 1989) A saját kultúra védelmének igazolása céljából ki kell mutatni, hogy a kultúra egyrészt különböző, másrészt felsőbbrendű, mint a másiké, s ez nagyon általános jellegzetesség a fúzióra és a felvásárlásra vonatkozó tanulmányokban. Valószínűleg csak a gyengébb kultúrában kevésbé lényeges a fenntartást akadályozó tényező, viszont nem pozitív akkulturációt, hanem kollektív tanult tanácstalanságot mutat a dekulturációval szemben. Ezenfelül feltételezhető, hogy a nemzetközi fúzió és felvásárlás esetében sokkal nagyobb akadályokba ütközik az akkulturáció, mivel a kezdeti felhígulással, az eltérő fenntartási mechanizmusokkal, valamint a közös szocializációs mechanizmusok hiányával is szembe kell nézniük, de nemcsak szervezeti, hanem társadalmi szinten is.

A fúzióknak és felvásárlásoknak mégis valahogyan le kell küzdeniük ezeket a korlátokat, s ennek a tanulmánynak nem az a célja, hogy „lehetetlen küldetést“ vállaljon, hanem hogy segítséget nyújtson annak a megértéséhez, hogy miképpen lehet őket elhárítani. Valószínűleg ez a döntő teljesítménytényező a fúzióban és a felvásárlásban, tekintettel arra, hogy pozitív korreláció áll fenn az akulturáció és a szinergia-megvalósítás között Larsson szerint (1989), akinek esettanulmányában 55

vállalati kombináció szerepel. Az akkulturáció különösen a szinergia-potenciál és a dolgozói ellenállás hiánya közötti érdekes kölcsönhatás ($p < 0,001$) felé nyithatja meg az utat. Összességében megállapítható, hogy az erős szinergia-potenciált csak alig-alig ellensúlyozza az erőteljesebb dolgozói ellenállás (v. ö. Walter, 1985). A kölcsönhatás-feltétel azokra a fúziókra és felvásárlásokra jellemző, ahol ehelyett az erősebb szinergia-potenciált a dolgozói ellenállás hiánya valamiképpen lehetővé teszi. Ennek az esetnek az értéke kitűnik abból a kilenc esetből, amikor a kölcsönhatás-feltétel a legerősebb, s abból, hogy ezek között van a szinergiát a legnagyobb mértékben megvalósító hat fúzió és felvásárlás. Anélkül, hogy feltételeztük volna, az akkulturáció az a változó, amely a legszorosabban kapcsolódik ehhez a kölcsönhatás-feltételhez. Így tehát ezek a jellemzők azt mutatják, hogy minden bizonnyal akkulturációra van szükség ahhoz, hogy az erős szinergia-potenciál és a csekély dolgozói ellenállás nagyon hatékony kombinációját el tudjuk érni.

A korlátok leépítésének elméleti kerete

Legalább három fontos kérdésre kell megoldást találniuk azoknak a szervezeteknek, amelyek a fúzióval és felvásárlással kapcsolatos akkulturáció megkönnyítésére törekszenek. Először is arra, hogy mi a lényege a kisebb vagy nagyobb mértékű kulturális megfelelésnek a partner, ill. a felvásárlás tárgyát képező vállalat kiválasztásakor? Másodszor, hogy mi számít többé vagy kevésbé megfelelő vezetésnek a kiválasztást követő egyesülési folyamatban? Harmadszor pedig arra, hogy mi a helyesebb: ha a minimálisra csökkentjük a korlátokat a kulturálisan megfelelő partner, ill. felvásárlás tárgyát képező cég megválasztásával, vagy ha az egyesülést követően a menedzselést megfelelő módon intézzük? Természetesen még sok más fontos kérdés is van, többek között, hogy ugyanaz a megközelítés alkalmazható-e minden fúzióval és felvásárlásnál, vagy pedig minden egyesülés más és más megközelítést feltételez? Mégis mivel a szakirodalomban az első három kérdésre nem találtunk világos választ, már a „puszta“ feltevésük is merésznek tűnik.

Először is a kulturálisan egymásnak megfelelő (kompatibilis) fúzióról és felvásárlásról többnyire megállapíthatjuk, hogy hasonló a

szervezeti kultúrájuk, de különösen hasonló a vezetési stílusuk. (pl. Bradley and Korn, 1984; Davis, 1968 Diven, 1984; Leighton and Tod, 1969) Ez feltételezi azonban, hogy minden kulturális különbözőség egyformán rossz. Larsson (1990) négy alapvető kulturális kapcsolatot jelöl meg az egyesülő cégek között, amelyek különböző sajátosságokat mutatnak, nevezetesen a kiegészítő különbségeket (vagyis jellemzően a közös szándékok különböznek, ami miatt hiányzik a másik szervezetnek a know-how, az irányvonalak stb.), a nem kapcsolódó különbözőségeket (vagyis jellemzően a különböző közös szándékok egymás számára nem lényegesek), valamint az ellentétes különbözőségeket (vagyis jellemzően a különböző közös szándékok ellentétesek) a hasonló kultúrán felül. A kultúrák közötti kezdeti kapcsolatnak ez a négy * típusa az akkulturáció négy korlátjával összefüggésben vizsgálható, hogy hipotézist állíthassunk föl arra vonatkozóan, hogy relatíve mennyire alkalmasak e korlátok leépítésére.

A hasonló szervezeti kultúráknak az az előnyük, hogy kisebb mértékű induláskor a felhígulás és egyforma a szocializációs mechanizmus, amely együtt tud működni a korai stádiumban. Másrészt az eltérő fenntartási mechanizmusokat fel lehet erősíteni, hogy kultúrájukat élénkebben védelmezzék, ha fokozott veszélynek vannak kitéve egy másik kultúra részéről, amelyet nem lehet egyszerűen megtagadni mondván, hogy idegen. (Berger and Luckmann, 1966) Ez az „eltúlzott“ védelem például olyan formát is ölthet, hogy olyan apróságokat felnagyítanak mint például hogy a Texaco az egyik alkalmazott nevét csak egy „e“-vel írta, ami a legfőbb szimbólumává vált annak, hogy a Getty dolgozói kollektíven milyen csekélység ellen fogtak össze. (Altendorf, 1986) A hasonló kultúrájú, de gyengébb fenntartó mechanizmusú szervezetek rossz-szándékú felvásárlása viszont fokozhatja az indukált kollektív tanácstalanság valószínűségét. A felvásárló és a felvásárolt közötti hasonlóságok növelik az egyenrangú általi felvásárlás valószínűségét. Ez rácsfol arra, hogy a tanácstalanságot külső tényezőknek, nem egyenrangú, ill. általános tényezőknek tulajdonítsák, s ezáltal a saját csoportjukat hibáztatják, hogy egy hasonló csoport áldozatául esett.

* A szerző csak három típust említ. (Szerk.)

A kiegészítő kultúrák esetében nagyobb mérvű a kezdeti felhígulás, mint a hasonló kultúráknál (mivel kevésbé egyformák), viszont a kiegészítő sajátosságok folytán ez a felhígulás produktív, mivel pótolja a hiányzó know-how-t stb. Ezek a kiegészítő jegyek „együtműködési szigeteket” alkothatnak, amikor is a pozitív kölcsönhatás a munkatársakat a közös és hasonló szándékok felé szocializálja. A kezdeti együtműködés sikere bebizonyíthatja, hogy a leereszkedő viselkedés a saját kultúra védelmében hibás. Ezenkívül lehetséges, hogy a kezdetben sikeres kölcsönhatás nem tanácsalanná teszi, hanem megerősíti a gyengébb kultúrát. Ily módon ennek a korlátokkal foglalkozó elemzésnek az alapján kijelenthetem, hogy a kiegészítő kultúrák nagyobb mértékű akkulturációt érnek el, mint amikor hasonló kultúrák egyesülnek, ami ellentmond a fúzióval és felvásárlással kapcsolatos szakirodalom állítása nagy részének.

Az egymáshoz nem kapcsolódó kultúrák – amikor is csekély a közös gyakorlati sajátosság a két szervezetben – többnyire a fúzióval és felvásárlással létrejövő konglomerátumok esetében fordul elő. Az ő esetükben csak kisebb-mérvű kulturális ellentétek várhatóak (v. ö. Walter, 1985), mivel irreleváns a kezdeti felhígulás és rendszerint korlátozott az elkötelezettség, s ezért nincs akkora szükség közös szocializációra és kulturális védekezésre. Mivel a nem kapcsolódó kultúráknak sem komolyabb akadályokkal, sem nagyobb akkulturációs igényekkel nem kell számolniuk, megállapítható róluk, hogy a fúzióval és felvásárlással összefüggő akkulturációval nincs szorosabb kapcsolatuk. Másrészt az ellentétes kultúrák esetében romboló hatású kezdeti felhígulás következik be, s ez a legnagyobb veszély, amely élénk kultúra-fenntartást idézhet elő. Így tehát megállapíthatjuk, hogy minden kezdeti kulturális kapcsolat közül ennél a legkisebb mértékű az akkulturáció.

A vállalati kultúrák kapcsolatától függetlenül a nemzetközi fúzió és felvásárlás az akkulturáció elérésében egyéb társadalmi korlátok miatt feltételezhetően nagyobb nehézségekbe ütközik. A kezdeti felhígulást az érintett országok különböző kulturális feltételei nagymértékben felerősíthetik. Ezenkívül az „újoncok” elsődleges szocializációja a társadalmi kultúrába alapvetőbb és a változással szemben nagyobb ellenállást mutat, mint az ezt követő másodlagos szocializáció a szervezeti kultúrá-

ba. (v. ö. Berger and Luckmann, 1966) Következésképp a társadalmi szintű különböző szocializációs és fenntartási mechanizmusok komoly akadályokat okozhatnak a nemzetközi fúzióban és felvásárlásban. Ezeket a hipotéziseket a következőképpen foglalhatjuk össze:

1. Minél jobban kiegészíti egymást az egyesülő cégek kultúrája, annál magasabb fokú az akkulturáció.
2. Minél jobban hasonlít egymásra az egyesülő cégek kultúrája, annál magasabb fokú az akkulturáció.
3. A kulturális komplementaritás pozitívabban viszonyul az akkulturációhoz, mint a kulturális hasonlóság.
4. Minél nagyobb az ellentét az egyesülő cégek kultúrái között, annál kisebb mértékű az akkulturáció.
5. Ha minden más körülmény egyforma, a nemzetközi fúzió és felvásárlás esetében kisebb mértékű az akkulturáció, mint belföldi fúzió-és felvásárlás esetében.

Másodsorban a kezdeti szakaszt követő egyesülési folyamat megfelelő menedzselésnek lényegére vonatkozó megállapítások többnyire vagy a „kemény” (vagyis a gyors, erőteljes, aszimmetrikus alkalmazás), vagy a „puha” (vagyis az elhúzódó, megfontolt, kölcsönös fejlesztés) megközelítésnek kedvez. Míg a fúzió és felvásárlás sokféle sajátosságához való alkalmazkodást illetően a kontingencia-megközelítés látszik a legalkalmasabbnak, az akkulturáció menedzsment oldalról való kutatásának gyenge eredményei miatt a gyakran túlságosan leegyszerűsített kemény és puha ellentétnek csak kismérvű általánosítását teszi lehetővé.

A rákényszerítési megközelítés akkulturációs elve a domináns cég szempontjából azt jelenti, hogy a lehető leggyorsabban széthúzzák a kultúrafenntartó mechanizmust, hogy a másik vállalatot a domináns kultúrába szocializálják. A kevésbé domináns cég kulturális integritását rendszerint úgy törlik meg, hogy megváltoztatják a nevét, hivatali szervezetét, a menedzsment rendszerét, a csúcvezetőket stb. Ez az elv nem vesz tudomást arról, hogy saját célokat és szándékokat választanak, hogy „a másik kultúrát legyömöszöljék a torkukon”, s ezért valószínű, hogy kemény ellenállást, kilépést, elfojtott haragot, illetve tanácsalanságot vált ki.

Az egyesítés elkerülésén alapuló megközelítés viszont arra törekszik, hogy a kultúra

fenntartását a lehető legkevesebb beavatkozással mérsékelje, a másik cég integritását fenntartsa, és abban reménykedik, hogy kellőképpen méltányolják ezt az eljárást, és fokozatosan fogadják el az egyesülést, és szívesen együttműködjenek. Miközben ez a puhább megközelítés a kényszerítésen alapuló megközelítés tényleges fogyatékoságait megkerüli, nem vesz tudomást arról, hogy a kedvesség önmagában még aligha elegendő ahhoz, hogy a szocializációs mechanizmus közös kultúrát hozzon létre. Így tehát mindkét végletéről – a kemény és a puha megközelítésről – kijelentjük, hogy nem alkalmasak az egyesülés menedzselésére, aminek eredményeképpen le lehetne küzdeni az akkulturáció útjában álló akadályokat. A dolog nyitja, úgy tűnik, abban van, hogy a két megközelítés ellenségességén, illetve passzivitásán felül kell emelkedni.

A szupportív (támogató) megközelítés a pozitív kölcsönhatásra törekvő nem rosszhiszemű tevékenységet veszi alapul. Nem a kultúra fenntartását igyekszik megakasztani, illetve gyengíteni, hanem az együttműködés előnyeinek hangoztatásával inkább azt igyekszik bebizonyítani, hogy mennyire helytelen az elszigetelő és leereszkedő „mi” attitűd, „velük” szemben. Induláskor „biztos” sikerprojektumokat választanak, hogy pozitív megerősítési köröket hozzanak létre, és ne azt a kényszerítő elvet alkalmazzák, hogy az összes rossz dologgal kezdik, hogy felülkerekedjenek rajtuk. Bár minden bizonnyal „kellemesebb egyszerűen levágni a kutya farkát, mint apránként”, ez a traumatikus negatív megerősítés is könnyen belekerülhet az ördögi kör csapdájába. A szupportív megközelítés leszögezi, hogy helyesebb „segíteni a kutyát a farkcsóválásban”, mint azzal a követeléssel előállni, hogy a farkot valamiképpen törjön le.

A szupportív megközelítés a pozitív szocializációs törekvéseket, többek között ismerkedési programok, képzés, kölcsönös látogatások és közös társas rendezvények lebonyolítását is hangsúlyozza a közös szocializációs mechanizmus kialakítása érdekében. Az őszinte és árnyalt kommunikációra vonatkozó általános javaslatot (pl. Arnold, 1984; Levinson, 1970; Marks, 1982; Searby, 1969) is támogatják az elkerülésen és a kényszerítésen alapuló megközelítéssel (mindkettő a gyanakvó, védekező szóbeszédet segíti elő vagy azzal, hogy csak keveset mond, vagy azzal, hogy

nem akarja feltárni a fenyegető tervet) szemben, valamint a módszerek többségével szemben. (Austin, 1970) Az alábbi hipotézisek e különböző egyesítés-menedzselési megközelítések javasolt akkulturációs hatásait foglalják össze.

6. Minél kényszerítőbb erejű az egyesítés-menedzselés, annál kisebb mértékű az akkulturáció.

7. Az egyesítés-menedzselés kerülete nem kapcsolódik kifejezetten az akkulturációhoz.

8. Minél inkább szupportív az egyesítés-menedzselés, annál erősebb az akkulturáció.

S végül harmadsorban a kezdeti kulturális kompatibilitás (megfelelés) relatív fontossága a megfelelő egyesítés-menedzseléssel szemben az akkulturáció útjában álló akadályok leküzdése céljából képezte a tárgyát Larsson (1989) előbbiekben tárgyalt esettanulmányának. Az eddigi kutatások végeredményben a kultúra és a menedzsment hasonlóságán alapuló kultúra szempontjából kompatibilis (összeillő) kombináció kiválasztását hangsúlyozta és ebben igyekezett konszenzust elérni. Amikor azt a hipotézist vizsgáltuk, hogy vajon az akkulturáció a kezdetben közösen képviselt szándékok, vezetési stílus hasonlóságának és a szocializációs törekvések hasonlóságának függvénye, csak az utóbbi függő változót találtuk szignifikánsnak. Ez arra utal, hogy a későbbi egyesítési törekvésekben több volt az akkulturációs jelleg, mint a kezdeti kulturális hasonlóság, de ez a vizsgálat sem minden vezetési konfigurációt, sem az egymást keigészítő kultúrák kompatibilisebb kapcsolatát nem hasonlította össze.

Ennek ellenére kimutatták az eltérő fenntartás akadályainak komolyságát az egyesülő cégek közötti alighanem eltúlzott kulturális különbségekkel (pl. 54 eset közül csak 5-ben volt a közepesnél nagyobb a vezetés hasonlósága). Így tehát minden bizonnyal nem sokat számít, hogy mennyire tekintjük hasonlóknak a szervezeti kultúrákat a személyi állomány összeállításának szempontjából, mivel a dolgozók valószínűleg mindig elegendő különbséget fognak találni ahhoz, hogy azokat a visszájukra fordítsák annak alapján, hogy a különböző kultúrákat miképpen tartják fenn. (A kismértékű hasonlóság ismérveinek valószerűtlen alternatív magyarázata azon alapul, hogy a vállalatok rendszeresen vagy a leginkább eltérő kombinációt választják, vagy megtagadják a leginkább hasonló esettanulmány formájában

való feldolgozását.) Én még akkor is azt állítom, hogy nagyobb súllyal esik latba, hogy a későbbi kultúrák közti kölcsönhatást hogyan kezelik, ha az induláskor az egymást kiegészítő (komplementer) kultúrák kapcsolatát vesszük alapul és nem a hasonlót, különösen mivel az egymást kiegészítő kultúrák esetében az a fő szempont, hogy ők ténylegesen bizonyítják, hogy képesek egymást hasznos know-how-val stb. segíteni.

9. A szupportív (támogató) megközelítés alapján történő megfelelő egyesítés-menedzselés pozitívabb hatást gyakorol az akkulturációra, mint a kiegészítő (vagy hasonló) kultúrák kezdeti megválasztása.

Az empirikus vizsgálat

Az ilyen és ehhez hasonló hipotézisekhez rendszerint bőséges adatmennyiségre van szükség, ugyanakkor statisztikailag csak nagyon nehezen lehet őket bizonyítani, mert ezek az adatok többnyire csak esettanulmány-módszerekkel szerezhetők meg. Az esettanulmány-módszer (pl. Bullock and Tubbs, 1987; Jauch, Osborn and Martin, 1980; Yin and Heald, 1975) egyrészt pótolni tudja az esettanulmányok általánosságának hiányosságait, másrészt az esettanulmányokból hiányzó sokféle mélységi adatot. Az eljárás lényege a következő: I. válasszuk ki az adott kutatási kérdések szempontjából

releváns meglévő esettanulmány-mintát; II. dolgozzunk ki kódrendszert a tipikus kvalitatív esetleírásoknak számszerűsíthető változókká való rendszeres átalakításához; III. többértékű paraméterekkel kódoljuk az eseteket és mérjük a paraméterközi megbízhatóságot; majd IV. statisztikailag elemezzük a kódolt adatokat. Ily módon e módszerrel (amelyet később Larsson továbbfejlesztett [1993]) és Larsson (1989) fúziós és felvásárlási esettanulmányainak adatbázisával ezeket a hipotéziseket legalábbis előzetesen ellenőrizni lehet úgy, hogy a független változókat mind az 55 esettanulmányra kódolt eredeti 83 változóból kiszámítjuk.

Az esettanulmányokat tudományos értekezésekből (pl. Lindgren, 1982; Ravenscraft and Scherer, 1987), cikkekből (pl. Blake and Mouton), tankönyvekből, oktatói segédletekből és konferenciaanyagokból (pl. Gaertner, 1986) gyűjtöttük ki. A változók többségét ötpontos intervallum-skálán kódoltuk. A paraméterközi megbízhatóságot kielégítőnek találtuk, tekintettel a kódolási rendszer bonyolultságára. Különösen az esettanulmányok szerzői közül 26-nak a részvétele növelte a létrehozott adatbázis értékét. Minthogy az esettanulmány teljes módszertani felszerelése ebben a tanulmányban túlságosan helyigényes lenne, én itt csak az esettanulmányoknak, a kód-rendszernek és az eljárásnak, a paraméterközi megbízhatóságának, valamint a változók eloszlásának Larsson tanulmányában található (1989) alapos módszertani kidolgozására és leírására szeretnék utalni.

1. táblázat

Többszörös regresszió				
Függő változó: akkulturáció	$R^2 = 0,566$		$n = 40$	
Független változók:	B:	SE:	T:	P:
Kulturális hasonlóság	-.37	.21	-1.75	.0901
A kultúrák komplementaritása	.08	.12	.62	.5380
A kultúrák ellentéte	-.76	.35	-2.21	.0345
Külföldi fúzió és felvásárlás	-1.10	.39	-2.82	.0082
Egyesítés kényszerítéssel	-.05	.31	-.18	.8594
Az egyesítés kerülése	-.37	.28	-1.31	.1982
Az egyesítés támogatása	.75	.18	4.27	.0002
(Konstans)	4.79	1.71	2.80	.0085

Egy egész sor hipotézist tartalmazó többszörös regresszió eredményeit az 1. táblázat szemlélteti. A hét független változó közül háromról kiderült, hogy 0,05-ös értéknél szignifikáns. Megállapítottuk, hogy sem a kiegészítő (komplementer), sem a hasonló kulturális kapcsolat nem szignifikáns statisztikailag (1. és 2. hipotézis). Így tehát nem igazolódott sem a kulturális hasonlóságot helyeslő fúziós és felvásárlási szakirodalom, sem a kiegészítő kultúrák feltételezett felsőbbrendűsége (3. hipotézis). Csak a kezdetben ellentétes vállalati kultúráknak volt némi szignifikáns hatásuk, mégpedig negatív hatásuk –, amit a 4. hipotézis is sejtetni engedett – a szervezeti szinten elért akkulturá-

cióra. Megállapítottuk, hogy erősebb az akkulturációra gyakorolt negatív hatás a külföldi fúzió és felvásárlás esetében, ami az 5. hipotézist támasztja alá, amely szerint nagyobb akadályok jelentkeznek a társadalmi kultúrák összeütközésével járó kombinációknál.

Az egyesülést támogató (szupportív) attitűd messze a legszignifikánsabb változó ($p < 0,0002$). Ez a jellemző egymagában az akkulturációs változóknak több mint 40 %-ára ad magyarázatot. A 8. hipotézisnek megfelelően a szupportív (támogató) megközelítés az egyetlen, amely pozitíven viszonyul az egyesülési folyamathoz. Mind a kényszerítő, mind a kerülő módszer (6. és 7. hipotézis) negatívan, bár inszignifikánsan függ össze az akkulturációval. Tekintettel a kezdetben kiegészítő, valamint hasonló kulturális kapcsolat inszignifikanciájára, valamint az egyesülést támogató hozzáállás kiváló magyarázó erejére, a 9., a záró hipotézis szerint a későbbi egyesülés-menedzselés többet nyom a latban az akkulturációt illetően, mint a kezdeti kulturális kapcsolat, ami szintén egyértelműen beigazolódt.

A stratégiai emberi erőforrás-menedzselés kérdései

A fúzió és felvásárlás szóban forgó kulturális oldalának egyik stratégiai kérdése arra vonatkozik, hogy a kulturális hasonlóság nemcsak nagyon egyszerű eszköz a megfelelő vállalati kombinációk kiválasztásához. Mind az ismertett elméleti keret, mind az eredmények világosan jelzik, hogy a kulturális hasonlóság stratégiai érvényessége erősen kétséges a fúzióval és a felvásárlással kapcsolatos döntésben. Csak a kifejezetten ellentétes kultúrát kell kerülni, ugyanakkor bizonytalanság sem a kultúrák hasonlósága, sem a kiegészítő volta nem segíti elő az akkulturációt az 55 vizsgált fúzió és felvásárlás esetében. Ezért indokolatlan volna kizárni a nagyfokú szinergia-potenciállal rendelkező kombinációkat a stratégiai összeállítás köréből a kultúra összeállításának hiánya miatt, ha a vállalati értékrendszer és a vezetési stílus nem különbözik élesen. Pusztán a kultúrák különbözősége nem tekinthető annyira veszélyesnek, hogy emiatt el kellene vetni a stratégiai ígéretes fúziót és felvásárlást.

Másrészt inkább annak van nagyobb jelentősége, hogy az egyesülési folyamatot hogyan menedzselik az akkulturáció elérése szempont-

jából. Ez még inkább alátámasztja azt a fent említett szempontot, hogy a stratégiaileg legtöbb lehetőséget kínáló kombinációkat kell megvalósítani, mert ezzel a minimálisra csökkenthetjük a dolgozóknak a kultúrák ellentétéből adódó ellenállását, ami pedig az egyesülés későbbi hatékony menedzselésével érhető el. Az esettanulmányban a támogató (szupportív) magatartás sokkal magasabb-rendűnek bizonyult, mint a hagyományos kényszerítő (kemény) és kerülő (puha) megközelítés. Harmadsorban a támogató megközelítés sikere mellett szól, hogy olyan kombinációt kell választani, amely elősegíti a szinergiák kibontakoztatását. Ilyen kombináció a kiegészítő jellegű egyesülés, amikor a két vállalat együtt többre képes (mintha külön-külön tennék ugyanazt). A tisztán költségcsökkentésen alapuló szinergia nagyobb nehézségekkel jár a támogató módszer alkalmazása esetében. Negyedsorban a megvalósításra tett kísérleteket a támogató elv alapján kell időzíteni, amikor is a biztos, erősítő szinergia-projektummal kell indítani.

S végül a külföldi fúzió és felvásárlás során végbemenő akkulturáció útjában álló még több társadalmi akadály szükségessé teszi, hogy a nemzetközi egyesülések esetén olyan országokat kell választani, amelyek során könnyebben leküzdhetők ezek a pótlólagos akadályok. Tekintettel az egyesülés utáni történések fokozott fontosságára, az országoknak viszonylag közel kell lenniük egymáshoz, hogy könnyebb legyen a támogató (szupportív) jellegű egyesülés-menedzselés. A nagyobb földrajzi távolság többnyire a kevésbé alkalmas kerülő megközelítésre ösztönöz. Ezenkívül, ha csak néhány fontosabb, egymáshoz közelebb fekvő ország vesz részt az egyesülésben, akkor egyrészt könnyebbé válik a szupportív egyesülés, másrészt kevesebb társadalmi akadályt kell legyőzni. A nagyobb földrajzi terjeszkedés stratégiai szempontból vonzóan tűnhet, viszont a kulturális jellemzők valószínűleg sokkal kevésbé fognak hasonlítani egymáshoz.

Az itt ismertett elméleti kereteket tovább kell fejleszteni és a gyakorlatban ellenőrizni kell. A kiszámított változók egy része alapján olyan hátrányos sajátosságokra következtethetünk mint a Cronbach-féle alfa igen kis értéke a kulturális hasonlóságokot illetően. Egy másik fúzióval és felvásárlással kapcsolatos esemintára van szükség, hogy kölcsönösen igazolhassuk a fenti eredményeket, amelyek részben

a felhasznált adatbázisból kiszűrhető korábbi jelzéseken alapulnak. A fejlettebb statisztikai elemzések, többek között a LISREL, szintén lehetővé teszi, hogy megfelelő módon kezeljük az esetmintában szereplő bonyolult korrelációs viszonyokat. Különösen a nemzetközi fúziók és felvásárlások eddig elhanyagolt kulturális oldalát kellene tovább tanulmányozni. Vajon az érintett országok közötti kulturális kapcsolatok jelentősége is relatíve kisebb, mint a későbbi egyesülés-menedzselésnek? Mekkora a szerepe a földrajzi távolságnak és az ország addigi tapasztalatainak az akkulturáció útjában álló akadályok leküzdésében külföldi fúzió és felvásárlás esetén? Míg a fúzióval és felvásárlással kapcsolatos akadályozó tényezők részét ennek az elméleti keretnek a segítségével remélhetőleg sikerült legyőzni, a figyelmet továbbra is fel kell hívnunk a jövőbeni kutatás során megoldandó még számos nehézségre.

Ennek a tanulmánynak egy korábbi változatát már előadtuk a „STRATÉGIAI FOLYAMATOK. Aktuális kutatási kérdések” című nemzetközi konferencián Oszlóban, Norvégiában 1991. június 19–22. között. Az itt ismertett kutatást részben a Jan Wallander-féle kutatási alapítvány finanszírozta. A szerző köszönetet kíván mondani ezenkívül Lars Bengtssonnak, P-O Bergnek, Sven-Olof Collinak, Stein Kleppesonek, Peter Lorange-nak és Johan Roosnak értékes tanácsaikért, valamint D. George, S. Östlund, S. Finkelstein, G. Ledford kódolóknak, valamint az esettanulmányok szerzőinek – F. M. Scherernek, B. Johannissonnak, B. Alarriknak, K. Gaertnernek, U. Lindgrennek, P. Mirvisnek és D. Altendorf-Smithnek amiért segítettek elkészíteni a Larsson (1989)-féle fúziós és felvásárlási esettanulmányi adatbázist.

Hivatkozások

- Abramson, L. Y., Seligman, M.E.P. & Teasdale, J. D.:* Learned Helplessness in Humans: Critique and Reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, 87 (1), pp. 49–74.
- Altendorf, D. M.:* When Cultures Clash: A Case Study of the Texaco Takeover of Getty Oil and the Impact of Acculturation on the Acquired Firm. Unpublished doctoral dissertation, University of Southern California, 1986
- Altendorf, D. M. & Larsson, R.:* The Meaning of Mergers and Acquisitions: An Interpretive Approach. Presented at Western Academy of Management Annual Meeting, Reno, 1986
- Arnold, J. D.:* Special Challenges in Merging Manufacturers. *Mergers and Acquisitions*, 1984, 19, pp. 49–55.
- Austin, D. V.:* Merger Myths: We Contemplate No Changes in Personnel. *Mergers and Acquisitions*, 1970, 5(5), pp. 2–21.
- Axelrod, R.:* The Evolution of Co-operation. New York: Basic Books, 1984
- Beger, P. L. & Luckmann, T.:* The Social Construction of Reality. New York: Doubleday, 1966
- Blake, R. R. & Mouton, J. S.:* How to Achieve Integration on the Human Side of the Merger. *Organisational Dynamics*, 1985, 13 (3), pp. 41–56.
- Bradley, J. W. & Korn, D. H.:* Acquisition and Corporate Development. Lexington, MA: Lexington Books, 1981
- Bullock, R. J. & Tubbs, M. E.:* The Case Meta-Analysis for OD. *Research in Organisational Change and Development*, (JAI Press), 1987, 1, p. 171–228.
- Buono, A. F. & Bowditch, J. L.:* Organisational Countercultures: The Dark Side of Post-Merger Integration. Paper presented at 46th Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago, 1986
- Buono, A. F. & Bowditch, J. L.:* The Human Side of Mergers and Acquisitions. San Francisco: Jossey-Bass, 1989
- Buono, A. F. & Bowditch, J. L. & Lewis, J. W.:* When cultures collide: The Anatomy of a Merger. *Human Relations*, 1985, 38(5), pp. 477–580.
- Chatterjee, S.:* Types of Synergy and Economic Value: The impact of Acquisitions on Merging and Rival Firms. *Strategic Management Journal*, 1986, 7, pp. 119;139.
- Dahlgren, G. & Witt, P.:* Ledning av fusionsförlopp (Management of the Merger Process). Doctoral dissertation, Stockholm School of Economics, Sweden, 1988
- Davis, R. E.:* Compatibility in Corporate Marriages. *Harvard Business Review*, 1968, 46(3), pp. 86–93.
- Diven, D. L.:* Organisation Planning: The Neglected Factor in Merger and Acquisition Strategy. *Managerial Planning*, 1984, 33, 1, pp. 4–12, 18.
- Feldman, D. C.:* A Contingency Theory of Socialisation. *Administrative Science Quarterly*, 1976, 21, pp. 433–452.
- Gaertner, K. N.:* Colliding Cultures: The Implications of a Merger for Managers' Careers. Paper presented at Academy of Management Annual Meeting, Chicago, 1986
- Hunsaker, P. L. & Coombs, M. W.:* Mergers and Acquisitions: Managing the Emotional Issues, *Personnel*, March 1988, pp. 5–63.

- Jacobsson, T. & Larsson, R.:* Organisational Culture and Coordination of Action: Intersubjective Frames of Reference in Action. Paper presented at The First International Conference on Organisational Symbolism and Corporate Culture, University of Lund, Sweden, 1984
- Jauch, L. R., Osborn, R. N. & Matin, T. N.:* Structured Content Analysis of Cases: A Complementary Method for Organisational Research. *Academy of Management Review*, 1980, 5(4), pp. 517–525
- Larsson, R.:* Organisational Integration of Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Realisation of Synergy Potentials. Doctoral Dissertation reprinted in *Lund Studies in Economics and Management*, 7, Sweden, 1989
- Larsson, R. (1990):* Coordination of Action in Mergers and Acquisitions: Interpretive and Systems Approaches towards Synergy. Lund, Sweden: Lund University Press
- Larsson, R. (1993):* Case Survey Methodology: Quantitative Analysis of Patterns across Case Studies. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, pp. 1515–1546.
- Leighton, C. M. & Tod, G. R.:* After the Acquisition: Continuing Challenge. *Harvard Business Review*, 1969, 47, pp. 90–102.
- Levinson, H.:* A Psychologist Diagnoses Merger Failure. *Harvard Business Review*, 1970, 48(2), pp. 139–147.
- Lindgren, U.:* Foreign Acquisitions: Management of the Integration Process. Doctoral dissertation, Stockholm School of Economics, Sweden: IIB/EFI, 1982
- Lubatkin, M.:* Mergers and the Performance of the Acquiring Firm. *Academy of Management Review*, 1983, 8, pp. 218–225.
- Magner, M.:* Help! My Company has Just Been Taken Over. *Fortune*, July 9, 1974, pp. 44–51.
- Marks, M. L.:* Merging Human Resources: A Review of Current Research. *Mergers and Acquisitions*, 1982, pp. 38–44.
- Marks, M. L. & Mirvis, P. M.:* The Merger Syndrome. *Psychology Today*, 1986, 20 (10), pp. 36–42.
- Michel, A. & Shaked, I.:* Takeover Madness: Corporate America Fights Back. New York, Wiley & Sons, 1986
- Mirvis, P. H.:* Negotiations after the Sale: The Roots and Ramifications of Conflict in an Acquisition. *Journal of Occupational Behaviour*, 1985, 6, pp. 65–84.
- Nahavandi, A. & Malekzadeh A. R.:* Acculturation in Mergers and Acquisitions. *Academy of Management Review*, 1988, 13(1), pp. 79–90.
- Owen, W. M.:* *Autopsy of a Merger*, Deerfield, IL: Owen, 1986
- Pritchett, P.:* *After the Merger: Managing the Shockwaves*. Dallas, TX: Dow Jones-Irwin, 1985
- Ravenscraft, D. J. & Scherer, F. M.:* *Mergers, Sells-off & Economic Efficiency*. Washington, D. C.: Brookings Institution, 1987
- Reichers, A. E.:* An Interactionist Perspective on New-comer Socialisation Rates. *Academy of Management Review*, 1987, 12(2), pp. 278–287.
- Sales, A. L. & Mirvis, P. H. (1984):* When Cultures Collide: Issues in Acquisition. In Kimberly, J. & Quinn, R. (Eds.) *The Challenge of Managing Corporate Transition*. Homewood, IL: Dow Jones and Irwin, 1984, pp. 107–133.
- Salter, M. S. & Weinhold, W. A.:* Choosing Compatible Acquisitions. *Harvard Business Review*, 1981, 59 (1), pp. 117–127.
- Schweiger, D. M., Ivancevich, J. M. & Power, F. R.:* Executive Actions for Managing Human Resources before and after Acquisition. *Academy of Management Executive*, 1987, 12, pp. 127–138.
- Searby, F. W.:* Control Postmerger Change. *Harvard Business Review*, 1969, 47 (5), pp. 412, 154–5.
- Seligman, M. E. P.:* *Learned Helplessness: On Depression, Development and Death*. San Francisco: Freeman, 1975
- Shelton, L. M.:* Strategic Business Fits and Corporate Acquisition: Empirical Evidence. *Strategic Management Journal*, 1988, pp. 279–287.
- Shrivastava, P.:* Postmerger integration. *Journal of Business Strategy*, 1986, 7, pp. 65–76.
- Siehl, C., Ledford, G., Silverman, R. & Fay, P.:* Preventing Culture Clashes from Botching a Merger. *Mergers & Acquisitions*, 1988, 22(4), pp. 51–57.
- Smircich, L.:* Concept of Culture and Organisational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 1983, 28, pp. 339–358.
- van Maanen, J. & Schein, E. H.:* Toward a Theory of Organisational Socialisation. *Research on Organisational Behaviour*, 1979, 1, pp. 209–264.
- Walter, G.:* Culture Collisions in Mergers and Acquisitions. In Frost, P., Moore, G., Reis Louis, M., Lundberg, C. and Martin, J. (Eds.), *Organisational Culture*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1985
- Yin, R. K. & Heald, K. A.:* Using the Case Survey Method to Analyse Policy Studies. *Administrative Science Quarterly*, 1975, 20, pp. 371–381.

ÜZLETI LEHETŐSÉGEK EURÓPA ÉS ÁZSIA KÖZÖTT*

A kelet-ázsiai gazdaságokat, többek között Japánt, Koreát, Tajvant és vállalataikat már legalább a hetvenes évek óta a világon a legdinamikusabbak között tartják számon. Az Egyesült Államok különböző történelmi kapcsolatai révén nagy tapasztalatra tett szert nemcsak üzleti területen, de nagyarányú vezetéskutatásai – Amsden (1989); Fruin (1992) és mások tanulmányai – tekintetében is ebben a három fontos kelet-ázsiai országban. Európának általában viszonylag lazák a kapcsolatai ezzel a három ázsiai országgal; az európai országok, de különösen a brit vállalatok mindazonáltal az utóbbi időben szorosabb kapcsolatot alakítottak ki többek között Szingapúrral, Hong Kong-gal, Malajziával, bár nem ezek az országok jelentik a húzóerőt Ázsiában, tekintettel országuk méretére, illetve vállalataik jellemzőire. Az európai kapcsolatok és a Kelet-Ázsiára vonatkozó ismeretek hiánya tükröződik abban is, hogy csak kevés vezetéskutatás folyt ebben a témában, amely alól csak Lasserre (1992), Choi (1993a, 1993b), valamint Choi and Wright (1993) képez kivételt.

Ez az ismerethiány elsősorban azért sajnálatos, mert az ázsiai vállalatok ugyanígy nem rendelkeznek kellő ismeretekkel az európai piacokról, vállalatokról, illetve kultúráról. A japán, koreai és tajvani vállalatok sikerei nem az európai piacokon való megjelenésen, illetve az európai kapcsolatokon alapulnak, hanem az amerikai piacokon való megjelenésen és az amerikai versenyen. Ebben az értelemben a tapasztalatok, ismeretek és kapcsolatok hiánya „kölcsonös”, márpedig ezt a hiányt ki kell küszöbölni. Ez a hagyományos fogoly dilemmának a következménye, ahol mind az euró-

pai, mind az ázsiai vállalatok az Egyesült Államok piacával voltak elfoglalva, ugyanakkor folyamatosan alábbhagytak a kapcsolatok és az ismeretek szintje Európa és Ázsia között.

Ennek a tanulmánynak kettős célja van. Először is, hogy a globális hármasságon belül az Európa-Ázsia közötti általános üzleti kapcsolathány okaival foglalkozzon, másrészt az, hogy megpróbálja differenciálni a különböző ázsiai országok között, jóllehet a három legfontosabb ország – Japán, Korea és Tajvan – lesz a középpontban.

A triász versenye

Biztosan állítható, hogy a kilencvenes években a vállalatoknak egyszerre kell versenyezniük a triász – Európa, Ázsia és az Egyesült Államok – piacain. Azelőtt is mind a három piac fontos volt, de lehetséges volt, hogy csak egymás után jelenjenek meg rajtuk, mivel különböző időbeli eltolódás. Az iparágak többségében azonban a nyolcvanas évek óta a stratégia már nem az egymás utáni belépésen, hanem az egyszerre történő belépésen alapul, tekintettel többek között az ízlés és a fogyasztói kereslet közötti konvergenciára, a kereskedelmi akadályok leépítésére, az ideológia hasonlóságára, a szállítási költségek csökkenésére és az információáramlás felgyorsulására.

A globális piacok egyre szélesebb áru-skálát és szolgáltatási skálát igényelnek rövidebb időn belül. A verseny egyre inkább a vállalatok között és egyre kevésbé a termékek között folyik, mivel a piacoknak termékrendszerekre van szükségük a szolgáltatásokkal és a kapcsolódó termékek alkalmazásával együtt. A globális verseny a jelenlegi meghatározás

* JEBE Vol. 3 No. 1 DEC. 1993

szerint mindaz vagy mindenki, ami vagy aki a fogyasztó kielégítésével csökkenti az igényt. Számos újabb tanulmány szerint egyre inkább magában foglalja az immateriális tényezőket, többek között a vállalati filozófiát, a vállalati kultúrát, az elkötelezettséget, a fogyasztókhöz fűződő kapcsolatokat, amelyek segítik a globális verseny tényezőinek alakítását. Így tehát a vállalatokat már nem lehet egyértelműen valamely országhoz vagy akár térséghez tartozónak tekinteni. A határokon átlépő hálózati kapcsolatokkal kell rendelkezniük a globális verseny triászának mindhárom térségén belül is.

A triász fogyasztói és cégei már nem hajlandók kivárni, amikor az adott termék vagy szolgáltatás térségükben megjelenik. Ebben az értelemben a termék életciklusa lerövidült, a globális verseny tekintetében pedig előtérbe került az idő és a gyorsaság. Dumaine (1989) tanulmánya rámutat arra, hogy a csúcstechnikai termékek közül az a termék, amely hat hónapos késésben van, de a költségvetésen belül marad, a potenciális nyereség 33 %-át elveszítheti, míg az időben megjelenő termék, még akkor is csak 4 %-ot veszít a potenciális profitból, ha 50 %-al túllépi a költségvetést. Day (1993) véleménye szerint a Xerox főleg annak köszönheti újjáéledését a fénymásológazatban, hogy több mint 50 %-al lerövidítette a fejlesztési és beindítási időt; a Boeing le tudta rövidíteni a gyártási időt a Boeing 767-nél, s ezzel felülkerekedett versenytársán, az Airbus A310-en.

A triázon belül versenynek és a triász piacainak ezekkel a jellemzőivel eleinte különböző tanulmányok is foglalkoztak, többek között Ohmae (1985). A kilencvenes években közismertté vált, hogy egyedül egyetlen vállalat sem képes pusztán a saját erőforrásaira támaszkodva sikeresen kielégíteni a triász mindhárom piacát, de még ha képes is volna erre, akkor sem lenne helyes így tennie. Újabban Broder és Pritzl (1992) megállapította, hogy a globális piacokon végbemenő említett változások arra készítették a vállalatokat, hogy újfajta vállalati szervezetet igyekezzenek kialakítani; ezek közül egyre gyakoribbá válik a vállalatok közötti együttműködés. A szövetségek a formális vegyes vállalattól a nemhivatalos együttműködési megállapodásokig azt a célt szolgálják, hogy a vállalatok szövetkezzenek és együttműködjenek más vállalatokkal a globális verseny érdekében.

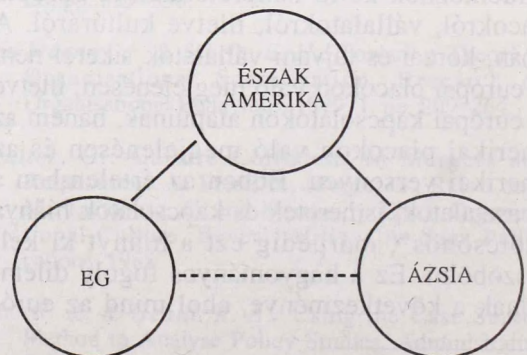
Az ázsiai vállalatokkal és szervezetekkel

ilyen jellegű kapcsolatok, illetve hálózatok kiépítése különösen fontos az európai vállalatok számára, mert az európaiak stabil piacokon működnek, ahol igen csekély a szerves fejlődés, s ezért rendkívül nagy szükségük van, hogy eljussanak a gyorsabban növekvő ázsiai piacokra. A szövetség bizonyos mértékű tanulást biztosít a partnerek számára, s ez rövid távú megállapodást nyújthat, amely végül formálisabb vegyes vállalatot vagy fúziót hozhat létre. Ezenkívül csökkenti a teljesen új termékek létrehozásával járó kockázatot. Day (1993) véleménye szerint az európai vállalatok, pl. a Phillips, általában nem egyszerűen csak másolják a műszaki újdonságokat, hanem továbbfejlesztik őket. A Phillips és más európai vállalatok egyre jobban felismerik az ilyen nagyobb innovációkkal járó nagy kockázatot és a kudarc gyakoriságát; ők ezenkívül versenyhátrányban vannak az ázsiai versenytársakkal szemben, akik különböző kisebb módosításokat hajtanak végre, és sokat tanulnak kisebb, de mégis „sikeres” innovációkból. Így tehát különböző okoknál fogva a 90-es évek tendenciája, de különösen az európai vállalatoknál jelentkezik egyre sürgetőbben az az igény, hogy több ismeretre és tapasztalatra tegyenek szert, de nem feltétlenül az Európai Közösségen belül, hanem a triász másik két részénél, de főleg az ázsiai vállalatoknál.

A triász három térségén belül a tényleges érintkezések és üzleti kapcsolatok szempontjából aránytalanság van az európai vállalatoknak az Egyesült Államokhoz és Ázsiához fűződő kapcsolatai között. Ezt az 1. ábra szemlélteti:

1. ábra

A triázon belüli kapcsolatok közötti különbségek



Az 1. ábrán az Európa és Ázsia közötti szagatott vonal az üzleti, gazdasági és politikai kapcsolatok viszonylagos hiányát hivatott kifejezni a triász két térsége között az utóbbi néhány évtizedben. Ennek megvannak a maga történelmi okai. Ezek közé az okok közé tartoznak a következők:

- Oktatás: a továbbképzésben a kelet-ázsiaiak – japánok, koreaiak és tajvaniak – többsége nem Európában, hanem az Egyesült Államokban tanult és tanul; ezek a tanulmányi kapcsolatok segítettek a Kelet-Ázsia és az Egyesült Államok közötti kapcsolatok kiépítésében.
- Politika/hadügy: különböző katonai és biztonsági okok miatt az Egyesült Államok legalábbis a II. világháború óta Európában is és Ázsiában is fokozottan jelen van; Európa és Ázsia között nincs ilyen szoros kapcsolat.
- Az Egyesült Államok: általánosságban az Egyesült Államok piaca az uralkodó globális gazdasági erő, az üzleti lehetőségek pedig olyan óriásiak, hogy mind az európai mind az ázsiai vállalatok az Egyesült Államokkal folytatott üzleti kapcsolatokkal vannak „elfoglalva“.

Melyek Ázsia jellemzői?

Ahhoz, hogy az európai vállalatok jobban kiaknázhassák az ázsiai üzleti lehetőségeket, jobban meg kell ismerniük az Ázsián belüli különbözőségeket, ugyanúgy, ahogyan az Európai Közösségen belül is vannak különbözőségek. Általánosságban megkülönböztethetjük nagyjából „Észak-Kelet“ vagy egyszerűen „Kelet“ és „Dél-Nyugat“ Ázsiát:

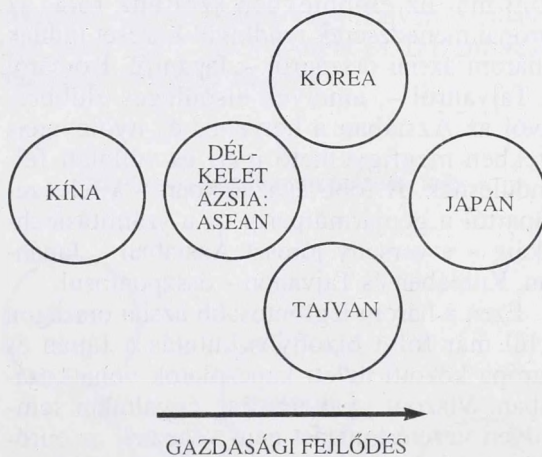
- *Észak-Kelet vagy Kelet-Ázsia:* ide tartozik Japán, Korea, Kína, Tajvan, Hong Kong.
- *Dél-Kelet Ázsia:* ide tartoznak az ASEAN-országok, vagyis a dél-kelet ázsiai országok, köztük Malajzia, Thaiföld, Indonézia, a Fülöp-szigetek, Brunei, Szingapúr; azelőtt Vietnam is az ASEAN országok közé tartozott.

Az utóbbi években Dél-Kelet Ázsiában, de különösen olyan országokban mint Thaiföld és Indonézia látványos gazdasági fellendülés tapasztalható, amely Japán, Korea és Tajvan hetvenes évekbeli növekedési ütemére emlékeztet, és a „kelet-ázsiai“ gazdaságpolitikai és üzleti stratégiai felfogást tükrözi.

Észak-Kelet vagy Kelet-Ázsia, Kína és Hong Kong kissé más kategória. Kína esetében az 1,2 milliárd fős népesség ellenére még mindig nem biztos, hogy képes lesz-e a gazdasági életben és üzleti téren olyan sikeres lenni, mint Japán, Korea és Tajvan. Hong Kong megint csak más eset, nemcsak az őt Nagy-Britanniához kötő gyarmati kapcsolatok miatt, hanem azért is, mert egy viszonylag kis, öt millió lakosú szigetről van szó, amely gyakran pusztán közvetítő szerepet játszik a más ázsiai országokkal folytatott üzleti tevékenységben. Ebben az értelemben a három kelet-ázsiai ország – Japán, Korea és Tajvan – a főszereplő Ázsiában. A 2. ábra Ázsiát a gazdasági fejlődés és az országok Ázsián belüli viszonylagos rangsorolása szerint osztja föl:

2. ábra

Ázsiában elfoglalt relatív pozíció



Amint a 2. ábra mutatja, Japán a csoportelső gazdasági fejlődés, jólét, technika, termékminőség szempontjából. Japánt Korea és Tajvan követi, amelyek hasonló szinten vannak, bár a koreai vállalatok minden iparágban képviseltetik magukat, a nehéziparban is, míg a tajvani vállalatok általában csak bizonyos ipari szektorokra koncentrálnak. Őket követi az ASEAN, a dél-kelet ázsiai országok, jöhetnek Szingapúr kivételnek számít, mivel ugyanannyira, de talán még fejlettebb, mint Korea és Tajvan. Az ASEAN országok mögött húzódik meg a potenciális ázsiai óriás: Kína. Az euró-

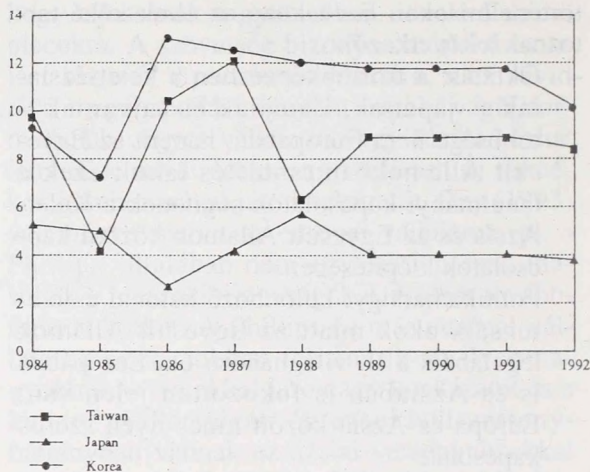
pai országok szempontjából az a lényeges, hogy általánosságban szinte minden ázsiai országra rendkívüli gazdasági növekedésű ütem jellemző, amely folyamatosan tart. Mindnyájan különböző, de hatalmas üzleti lehetőségeket kínálnak.

Európa és Kelet-Ázsia

Valamely európai ország menedzsere gyakran teszi föl azt a kérdést, hogy vajon az európai vállalatnak még többet kell-e megtudnia „Európáról“, s így euromenedzsereket kell-e kiképezniük. Nemrégiben azonban Hamel (1993) megállapította, hogy a fontosabb iparágak és a verseny a 90-es években is az Egyesült Államokban és Ázsiában folytatódik. A hetvenes és nyolcvanas években Európa csak nagyon keveset hozott létre a világ új tízmilliárd dolláros ágazataiból. Ebből a szempontból helyesebbnek látszik, ha az európai vállalat többet tud meg az ázsiai, illetve az amerikai vállalatokról, mint más európai vállalatokról. Mint már az előbbieken szóltunk róla, az európai menedzserek rendkívül keveset tudnak a három ázsiai országról – Japánról, Koreáról és Tajvanról –, amelyek elsődleges előbbrevívói az Ázsiában a hetvenes és nyolcvanas években megfigyelhető ipari és vállalati fellendülésnek. A főbb ágazatokban – a félvezetőipartól a gépjárműiparig és a számítástechnikáig – a verseny jórészt Ázsiában – Japánban, Koreában és Tajvanon – összpontosul.

Ezen a három legfontosabb ázsiai országon belül már folyt bizonyos kutatás a Japán és Európa közötti üzleti kapcsolatok vonatkozásában. Viszont gyakorlatilag egyáltalán semmilyen vezetéskutatást nem végeztek az európai és a koreai, illetve tajvani vállalatok közötti kapcsolatok témakörében, kivéve Lasserre (1992), Choi (1993a, 1993b) és Choi and Wright (1993) nemrégiben megjelent tanulmányait. Az erőteljes gazdasági növekedés és az üzleti lehetőségek bővülése valószínűleg folytatódik Ázsiában a 90-es években. Ázsia nyújtja a tőkeerőt, a növekedő piacokat, valamint a hatékony gyártástechnológiát és a know howt. Minden bizonnyal leszögezhetjük, hogy az európai menedzser és vállalat csak nyerhet azzal, ha nem a más európai országokra és vállalatokra, hanem az e három kelet-ázsiai országra vonatkozó ismerethiányát igyekszik elsősorban pótolni. A 3. ábra Japán, Korea és Tajvan tényleges gazdasági növekedési ütemét mutatja 1982–1992 között.

A GDP (Bruttó nemzeti termék) növekedési üteme Japánban, Koreában és Tajvanon



Forrás: IMF (Nemzetközi Valutaalap)

A 3. ábrából is látható, hogy ez a három fő kelet-ázsiai gazdaság még a 80-as években is látványos ütemben növekedett, bár a hetvenes és a hatvanas években természetesen még nagyobb ütemben növekedtek. E hatalmas üzleti lehetőségek ellenére az európai vállalatok általában nem aknázták ki ezt az erőteljes növekedést, hanem az amerikai vállalatok uralták az ázsiai piacokat.

Az általános „tanulási“ folyamat egy másik olyan terület, ahol az európai vállalatok sok mindent átvehetnének az ázsiai vállalatoktól. Az amerikai és ázsiai vállalatok közötti együttműködés szempontjából Hamel et al. (1989) és mások tanulmányai kimutatják, hogy a japán vállalatok általában többet profitáltak az amerikai partnerekkel létesített szövetségekből, mint partnereik. Ez kiterjeszthető az egész ázsiai vállalati kultúrára, amely nagy súlyt helyez a más szervezetektől, kultúráktól, országoktól való tanulásra. Ugyanakkor azonban az európai vállalatok is tanulhatnak ázsiai partnereiktől a termékminőséget és a nagy termelékenységét illetően. A hetvenes években és a nyolcvanas évek nagy részében az ázsiai vállalatok sokat tanultak amerikai üzletfeleiktől. A kilencvenes években tulajdonképpen az ázsiai vállalatok lehetnének a tanítómesterek, nem pedig az európai és az amerikai vállalatok szakértői egy sor globális iparágban.

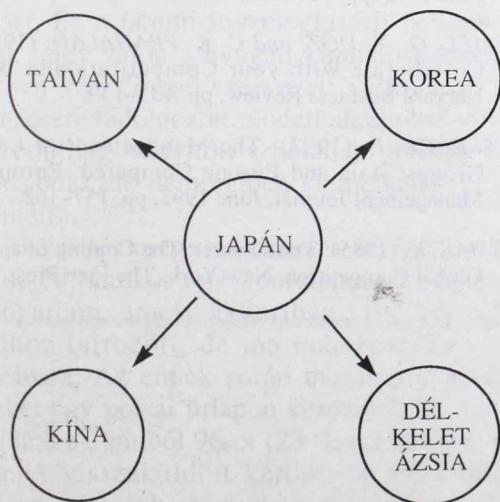
A belépési stratégia megválasztása

Az európai piacokhoz hasonlóan az ázsiai piacok zavarba ejtően sokféle lehetőséget kínálnak az európai vállalatok számára. Csak akkor lehet kulturális és üzleti ismeretekre szert tenni, ha sok időt fordítunk arra, hogy megismerjük a Japán, Korea és Tajvan közötti nagyobb és a Japán, Kína, illetve Thaiföld közötti kisebb különbségeket. Természetesen ha az európai vállalatok komolyan veszik az ázsiai működést, végül is többféleképpen kell működniük a különböző ázsiai országokban. Ebben a részben röviden foglalkozunk a kiindulóponttal, az első lépés megtételével. Az európai és az amerikai vállalatok két gyakori hibát követtek el a múltban az ázsiai „belépési” pont megválasztásában; abban, hogy mely országot válasszák működésük beindításához:

• **Szingapur és Hong Kong:** Sok európai vállalat hajlamos arra, hogy Ázsiát Singapuron és Hong Kong-on keresztül közelítse meg. Ez érthető, hiszen ezek az országok elnyugatosodtak, angolul beszélnek, hatékonyak. Ázsiai szempontból azonban kis, két és öt millió lakosságú szigetek, közvetítói láncszemek az ázsiai kontinens felé. „Tanulási” szempontból

4. ábra

Japán mint belépési hely?



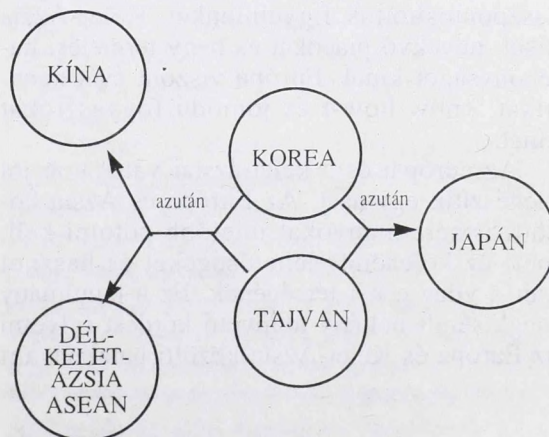
pedig ráadásul nem is képviselik Japán, Korea és Tajvan másféle, nem nyugatosodott üzleti kultúráját.

• **Japán:** Az európai vállalat által elkövetett másik hiba, amikor Japánt választja az Ázsiába való belépési helyként, és hídfőállásként használja ázsiai műveleteihez. Ez is érthető, hiszen Japán Ázsia legnagyobb paica, és Japánban a legmagasabb a műszaki színvonal és itt a legkiválóbb a termékek minősége. A japán üzleti kultúra azonban még ázsiai mércével mérve is alighanem a legkirívóbb, és a nem-japán vállalatok számára a legérthetetlenebb. Az európai vállalatoknak azonban nem szabad általános következtetéseket levonniuk az ázsiai üzleti kapcsolatokat illetően abból, hogy milyen nehézségeik vannak elsősorban az amerikai vállalatoknak a japán piacra történő belépéssel kapcsolatban. A 4. ábra Japánt veszi kiindulópontnak, belépési helynek:

Az európai vállalatnak nem szabad a kiindulópontot csupán a piac mérete alapján kijelölnie; ugyanúgy ahogyan egy ázsiai vállalat sem feltétlenül Németországot választja a méretnagyság kritériuma alapján az Európába történő belépéshez. A másik megoldás egy közbülső fázis – Korea vagy Tajvan – választása lehet. Az 5. ábra Koreát és Tajvant veszi lehetséges belépési helynek:

5. ábra

Korea és Tajvan mint belépési hely



Számos előnye van annak, ha Koreát és Tajvant választjuk az ázsiai kontinensre történő belépésre:

- Üzleti és társadalmi kultúra szempontjából a koreai és a tajvani vállalatok nyitottabbak a külföldi vállalatokkal való kapcsolatokra;

- A piacok technika, know-how tekintetében nem annyira fejlettek, ezért az európai vállalatok hasznosítani tudják szakmai tudásukat és tőkéjüket;
- Sokkal kisebb a kockázat, mint a Japánba történő belépés esetében, ugyanakkor az európai vállalatok több „ismeretet” és információt szerezhetnek a koreai és a tajvani vállalatoktól, s ezzel növelik a siker esélyeit a végcélul kitűzött japán piacon is.

Tanulságok

A menedzsment az utóbbi években rendkívüli érdeklődést mutat a világszerte elért „ázsiai” üzleti és vezetési sikerek iránt. E tanulmány-nak kettős célja volt. Egyrészt, hogy vázolja az ázsiai országok és vállalatok egyre fontosabb szerepét a triász térségei közötti globális versenyben. Az európai vállalatoknál ugyanis rendkívüli mértékben hiányzik az ázsiai szervezetekre, kultúrára és vállalatokra vonatkozó ismeret és tapasztalat, amelyet pótolni kell, hogy az európaiak a triász minden részében fontos szereplők lehessenek.

A másik cél az volt, hogy megpróbáljon differenciálni a különböző ázsiai országok, Észak-Kelet (Kelet) és Dél-Kelet Ázsia között. Elsősorban a három legfontosabb kelet-ázsiai gazdaságra – Japánra, Koreára és Tajvanra – összpontosítottuk figyelmünket. Kelet-Ázsia tőkét, növekvő piacokat és nagy termelési hatékonyságot kínál. Európa viszont csúcstechnikát, know-how-t és jómódú fogyasztókat kínál.

Az európai és a kelet-ázsiai vállalatok jól kiegészítik egymást. Az Európa és Ázsia közötti ismerethiányokat mielőbb pótolni kell, mert ez kölcsönös lehetőségeket és hasznot ígér a világ e két térségének. Ez a tanulmány megkísérelt néhány alapvető kérdést felvetni az Európa és Kelet-Ázsia közötti hatalmas űrt

illetően. Még sok-sok további kutatást kell végezniük ebben a témakörben mind az európai, mind az ázsiai vezetéskutatóknak.

Irodalmi hivatkozások

- AMSDEN, A. (1989): *Asia's Next Giant*. Oxford University Press, Oxford
- BRONDER, C. and R. PRITZL (1992): *Developing Strategic Alliances: A Conceptual Framework for Successful Co-operation*. *European Management Journal*, December 1992, pp. 412–421.
- CHOI, C. J. (1993a): *Contract Enforcement Across Cultures*. *Organisation Studies*, forthcoming
- CHOI, C. J. (1993b): *ASEAN's Role in Japan's Policy in East Asia*. *International Executive*, May/June, pp. 229–237.
- CHOI, C. J., and N. WRIGHT. (1993). *Achieve Business Success in Korea*. Macmillan Press, London, 1993, forthcoming
- DAY, G. (1993): *New Directions for Corporations: Conditions for Successful Renewal*. *European Management Journal*, June 1993, pp. 229–237.
- DUMAINE, B. (1989): *How Managers can Succeed Through Speed*. *Fortune*, February 13, 1989, pp. 54–59, a study by McKinsey & Co.
- FRUIN, M. (1992): *The Japanese Enterprise System*. Oxford University Press, Oxford
- HAMEL, G. (1993): *Future for Strategy: An Interview with Gary Hamel*. *European Management Journal*, June 1993, pp. 150–157.
- HAMEL, G., Y. DOZ, and C. K. PRAHALAD. (1989): *Collaborate with your Competitors and Win*. *Harvard Business Review*, pp. 133–139.
- LASSERRE, P. (1992): *The Management of Large Groups: Asia and Europe Compared*. *European Management Journal*, June 1992, pp. 157–162.
- OHMAE, K. (1985): *Triad Power: The Coming Shape of Global Competition*. New York: The Free Press

CARMAN Rob

A SZERVEZETI VÁLTOZÁS MENEDZSELÉSE

– Horvátország esete –*

Jugoszlávia felbomlása hatalmas sebességgel megy végbe, a szövetségi köztársaságok pedig igyekeznek kialakítani nemzeti identitásukat. Az egyik köztársaság, Horvátország mindig is haladóbbnak tartotta magát, mint a volt Jugoszlávia többi része, tekintettel vállalkozói hátterére, katolicizmusára és nem annyira kelet-, mint inkább közép-európai sajátosságaira, amely még az osztrák birodalom öröksége. Ily módon tehát sok szempontból alkalmasabb volt arra, hogy a változtatási lehetőséget a maga javára fordítsa, mint a posztkommunista Balkán-térség más országai.

A változtatás végrehajtására törekedve több horvát szakember a Nyugattól, a szervezeti tapasztalatok tárházától várja az útmutatást. Ez a tanulmány megkísérli bebizonyítani, hogy vajon a nyugati kapitalista környezetben végbemenő szervezeti változtatás jellemzésére kidolgozott modell alkalmazható-e a központilag irányított szocialista jellegű gazdaságból csak nemrégiben kiemelkedett üzleti szintérré.

E kérdés megvizsgálására az ötlet akkor született, amikor egy konferenciára Zágrábba látogattam, amely akkoriban még Jugoszláviához tartozott, de ma már Horvátország fővárosa. Az ennek során megismert személyeket egy postai űrlapon kérdezték ki; 410-et küldtek el, amiből 96-ot (23 %-ot) küldtek vissza. A visszaküldött kérdőívek 1991 májusában érkeztek meg, de a térségben kitört háború miatt sajnos nem volt lehetőség a bennük fölvetett kérdések további vizsgálatára.

A tervgazdasági előzmények

A kelet-európai nemzeti és regionális szintű tervezést jól dokumentálja többek között Batt (1988), Dawson (1987) és Gomulka (1986), de csak kevesen írták le, hogy a szakemberek hogyan vélekednek erről a tervezési módszerről. Ezzel szemben a Nyugaton alkalmazott tervezési módszereket rendszeresen elemezték; ez a terület pedig sokféle néven ismeretes: stratégiai tervezés, vállalati stratégia, üzleti politika stb. néven, amely területet legitim kutatási területnek ismerték el. Megállapították, hogy problémák merülhetnek fel, amikor a tőkés környezet jellemzésére kidolgozott modell próbálnak meg alkalmazni, a kapitalista világban ugyanis a tervezés szervezesebb folyamatot jelent.

Jóllehet a kutatás arra irányult, hogy a válaszadóknak kisszámú modelltől alkotott véleményét kérje ki, ez a cikk a Waterman, Peter and Phillips (1980) által kialakított 7-S összefüggésrendszer helyességét fogja megítélni, mivel összefüggéseinek tágassága valószínűsíti, hogy a helyzet lényegét megragadjuk. Más modelleket, nevezetesen a Chandler-féle (1962) szervezet- és stratégia-modellt ellenpélda gyanánt fogjuk szerepeltetni.

Dawson (1987) megjegyezte, hogy nagyarányú gazdasági és társadalmi fejlődés megy végbe a második világháború óta a keleteurópai országokban; javult az oktatás, fejlődtek a városok, a szegénységet és az elmaradottságot legalább részben sikerült felszámolni. Ez azonban nem akadályozta meg új problémák megjelenését, a központi tervezés pedig nem tette lehetővé az új jelenségek szabályozását.

* JEBE Vol. 3 No. 1 DEC 1993

Dawson az alábbi tervezési problémákat sorolja fel:

- Kevés tervet hajtottak végre abban a formában, ahogyan elkészítették.
- Több öt éves tervet is hatálytalanítottak, mert kiderült, hogy irreális.
- A növekedés üteme hosszú távon többnyire lelassult.
- A célok gyakran politikai indíttatásúak és ellentmondásosak voltak.
- Ellentét alakult ki a nemzeti és a helyi igazgatás között.
- A feketepiac társadalmi támogatása olyan gazdasági szektorokat hozott létre, amelyek fölött a tervezők nem tudtak ellenőrzést gyakorolni.
- A tervezők nem tudtak mit kezdeni az állami vállalatok által termelt fölösleggel.

A volt Jugoszláviában tisztában voltak a központi tervezés problémáival, ezért igyekeztek is kialakítani egy olyan rendszert, amelyben a piac a társadalmi tulajdonviszony keretei között működik. Az volt az alapelv, hogy a döntéshozatal a lehető legalacsonyabb szinten történjen, ugyanakkor a magasabb szintre utalják azokat a döntéseket, amelyek máskülönben egyéni, illetve csoportérdekeket sértenének. A vállalati öngazgatást a Munkástanács végezte, amelyet a vállalati kollektíva dolgozói választottak. Ez a testület tűzte ki a vállalati célokat, és ezért stratégiai döntéshozó szerv szerepét töltötte be. A napi operatív vezetést az igazgatótanácsra bízták, amelynek élén a vállalati igazgató állt, akit a Munkástanács nevezett ki, és aki a Munkástanács jóváhagyásával nevezhetett ki beosztottakat.

Batt (1988) ezt a fajta tervezést „indikatív-nak” nevezi, minthogy a politikai központ volt a szabályozás forrása, a döntéshozók rendelkeztek a döntéshez szükséges mutatókkal, de ezek a mutatók nem kötelező erejű célok, hanem csak információforrások voltak. Jugoszlávia bizonyára azért választotta ezt a rendszert, mert a hat köztársaság miatt nagyobb rugalmasságra volt szükség.

Gomulka (1986) megállapította, hogy még ez a rendszer sem kedvezett a változásnak és a megújulásnak. A vidéki hatóságok igyekeztek a területükön folyó tevékenységet úgy védeni, hogy megnehezítették más területek vállalatai számára az eladást, és hogy nyomást gyakoroltak a bankokra, hogy kedvező kamatot és visszafizetési feltételeket biztosítsanak nekik.

1965 és 1980 között Jugoszláviában az éves növekedés több mint hat százalékos volt, s így ez a regionális részrehajlás nem okozott feszültséget, de a nyolcvanas években a növekedés egy százalék alatt maradt éves szinten, ezért a körzeti protekcionizmus gazdasági és társadalmi feszültséget idézett elő. A gazdagabb észak-nyugat úgy látta, hogy nincs értelme a szegényebb dél-keletet támogatni, a választásokon ezért többnyire a nacionalistákat támogatta. Így tehát Horvátországban a nacionalizmus és a gazdasági reform időnként egymással szorosan összefonódik.

A nyugati tőkés modellek

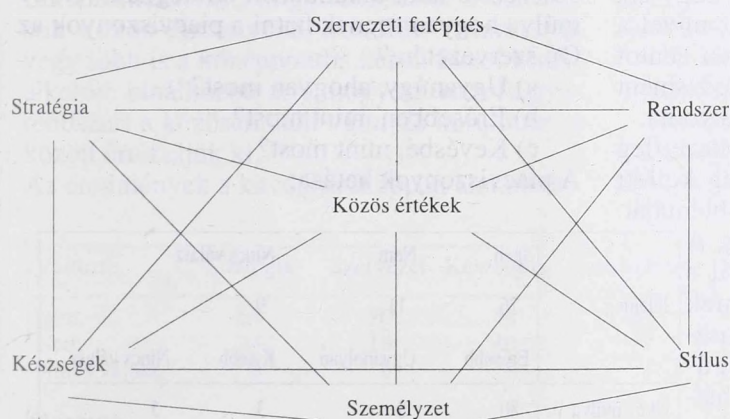
Ahhoz, hogy a maga teljességében jellemezni tudjuk a Horvátországban végbemenő változásokat, megfelelő modellt kell találni. Nyugaton jól ismert példa a Chandler-féle (1962) modell. Ő tette azt a nagy horderejű kijelentést, hogy a szervezeti felépítés a stratégiát követi, ha a szervezetet történeti szempontból szemléljük. Ezt sok őt követő szerző és menedzser leegyszerűsítette, mert azt feltételezték, hogy amennyiben a stratégia kellőképpen leírható, akkor a logikus szervezeti felépítés ebből egyszerűen következik. Azt az általánosítást, hogy a forma a funkciót követi, valószínűleg azért lehetett olyan könnyen elfogadni, mert akkoriban (1962) sok cég hajtott végre diverzifikációt (stratégia), és ennek eredményeképpen decentralizálniuk kellett (szervezet).

Tekintettel arra, hogy a Chandler-féle modell csupán kétdimenziós, elvetették, s helyébe a Waterman, Peters and Phillips féle 7-S összefüggérendszerrel állították. Ők azt állítják, hogy a stratégia és a felépítés egymástól független, de egymást befolyásolják, viszont más tényezők is fontos szerepet játszanak, amelyet nem lehet lebecsülni.

Nézetük szerint bizonyos időszakokban a felépítést új stratégia végrehajtása érdekében tervezik meg, de már magának a stratégiának a megválasztását is befolyásolják a meglévő szervezeti felépítés realitásai és lehetőségei. Őket megerősíti ebben a stratégiaalakítás klasszikus modellje, amely megmutatja a szervezet erős és gyenge pontjait, amelyek mélyen a meglévő felépítésben gyökereznek, s kiindulópontként szolgálnak a stratégia kialakításához. Így a szervezeti felépítést és az ehhez társuló igazgatási rendszert a sikeres stratégiai módszer alapvető ismérvének tartot-

ták. Waterman, Peters and Phillips ezért megállapította, hogy a szervezeti felépítés a változási folyamatnak csupán az egyik sajátossága. Emellett azt is megállapították, hogy ezt a problémát nem lehet kizárólag szervezésileg megoldani. Egy olyan modellt készítettek, amely hét független változót vagy ismérvet tartalmaz, ahol a szervezet és a stratégia tölti be a „hardware” szerepét, s ezeket egészíti ki a „software” sajátosságok csoportja – a rendszerek, a stílus, a személyzet, a készségek és a magasabb rendű célok (ez utóbbit a közös értékek váltották föl). A menedzsereket ez segíti abban, hogy a változási folyamatot többféle diagnosztikai eszközzel elemezzék, s ezért egy sor bonyolult tényező kölcsönhatását fel tudják tárni.

Ezeket a változókat az 1. ábra mutatja.



Forrás: Waterman, Peters and Phillips (1980)

A modellnek elkészülte után a következőket kell kifejeznie:

- a változók sokféleségét,
- a kapcsolódást és azt, hogy nem lehet az egyik tényezőre reagálni, ha nem befolyásolunk egy másikat,
- a stratégia gyakran nem működik, mert nem figyelünk oda a többi változóra,
- az elemzés kiindulópontja helyzetspecifikus, és a kérdéses szervezettől függ.

Ezeket a változókat a következőképpen írtuk le részletesebben;

- *Szervezeti felépítés.* A feladatok felosztása és koordinálás a működőképesség biz-

tosítása érdekében. A változás lényege, hogy miképpen koncentráljunk azokra a szempontokra, amelyek a szervezet fejlődésére fontosak.

- *Stratégia.* A stratégia kulcsfontosságú annak a megismeréséhez, hogy a cég miképpen reagál környezetére, de nem szoríthatja háttérbe a többi tényezőt.

- *Rendszerek.* A rendszerek az információ forrásai, ezért a rendszer változása nagy súllyal tudja befolyásolni a szervezeti hatékonyságot.

- *Stílus.* A szervezeteknek szimbolikus magatartásformái vannak. A cselekvés többnyire fontosabb, mint a szavak, a cselekvésmódok pedig döntőek a problémamegoldás szempontjából.

- *Személyzet.* A sikeres szervezet nagy figyelmet fordít arra, hogy a személyzet élet-

1. ábra pályáját a blokk/motiváció és az értékelés/jutalom dimenzió segítségével menedzselje.

- *Készségek.* A cégeket az jellemzi, hogy mit csinálnak a legjobban, de a változás folyamán a készségeket fejleszteni kell. A változtatás elindításakor az elavult készségeket gyakran elvetik, s helyettük újakat fejlesztenek ki.

- *Közös értékek.* Ez azt a fogalmat jelenti, hogy a cégeknek vezérelveik vannak, amelyek alapján ki lehet jelölni a fejlesztés irányát a változási folyamat alatt (erre példa a Marks and Spencer's-nél a vevővel való törődés).

Ezek az elvek biztosítják a stabilitást, Waterman, Peters and Phillips pedig azt állítja, hogy a legjobb tel-

jesítményt nyújtó vállalatok világosan megjelölik értékeiket.

Így tehát a 7-S modellről* az volt a vélemény, hogy univerzális és minden részletre kiterjedő, ezenkívül kiderült róla, hogy segítségével ki lehet fejezni a horvát szakemberek tapasztalatainak széles skáláját. Míg Chandler összefüggésrendszere csak a legnyilvánvalóbb szempontokra koncentrál, addig a 7-S rendszer sokrétűbb, és minden bizonnyal lehetővé teszi, hogy a stratégiai kultúrát illetően tapaszt-

* A 7-S modell az angol elnevezéseken alapul, amelyek mindegyike „s” betűvel kezdődik: structures, strategies, systems, shared values, skills, staff, style. (A fordító megjegyzése.)

talatokkal nem rendelkező menedzserek e modell alapján reális képet tudjanak alkotni a változás idején figyelembe veendő tényezőkről.

Az empirikus vizsgálat:

A vizsgálat az alábbi célokat tűzte ki:

– Hogy megvizsgálja: a szakemberek hogyan vélekednek a stratégiai tervezés légköréről Horvátországban.

– Hogy megállapítsa a Chandler-féle modell helyességét a tervgazdálkodásról a piacviszonyokra történő áttérés körülményei között.

– Hogy kiderítse, tudják-e használni a Waterman, Peters and Phillips-féle összefüggésrendszert a horvát szakemberek.

– Hogy megállapítsa: a szakemberek hogyan vélekednek szervezetük erős és gyenge pontjairól és a környezetüket fenyegető veszélyekről.

Nyilvánvalóan szükség volt arra, hogy ezt az empirikus vizsgálatot elvégezzük, mivel a szakirodalmi kutatás során semmilyen adatot nem találtunk, amely a stratégiai menedzsment modellt szokatlan helyzetben tárgyalta volna.

A vizsgálat és a módszerek szerkezetileg egymáshoz kapcsolódtak, mivel meg kellett oldani a távolról történő kutatás problémáját.

Ehhez pedig kérdőívre volt szükség. A válaszolási arány növelése céljából a kérdőív rövid választ kért, amelynek alapján nem minőségileg, hanem statisztikailag lehet kielemezni az eredményeket. A módszernek az volt a hátránya, hogy a minta-választásnál részrehajlás fordulhatott elő, mivel a válaszadókat önkiválasztással választották ki.

A főbb kérdések az eredményekkel együtt a következők:

- Tervkészítéskor az Ön véleménye szerint jelenleg mi a legfontosabb?
 - a) A szervezet erős és gyenge oldala.
 - b) A környezeti lehetőségek és veszélyek.

A kettő közül öt éven belül melyik lesz a fontosabb?

Legfontosabb	Erős oldal/ Gyenge oldal	Lehetőségek Veszélyek	Mindkettő	Nincs válasz
Jelenleg	17	66	9	4
Öt év múlva	74	10	5	7

Johnson and Scholes (1984) azt állítja, hogy mindegyikük fontos szereplő a stratégiai döntésben, de más szerzők, többek között Porter (1980) úgy gondolja, hogy a környezeti tényezők fontosabbak a stratégia alakítása szempontjából. A véleményváltozás nagyon figyelemreméltó eredmény. Az egyik lehetséges magyarázat az, hogy jelenleg a horvátországi társadalmi átrendeződés felelős a mostani helyzetért, de a válaszadók úgy látják, hogy a jövőben rendeződni fog a helyzet, aminek folytán az erős és a gyenge oldal fogja döntően meghatározni a stratégiát. Ugyanakkor ez azt is jelenti, hogy a válaszadók úgy látják, hogy a jelenlegi tervezési stabilitás annak köszönhető, hogy a zavaros politikai helyzetet a szervezeti gyengeség fogja felváltani, amely ki lesz téve a piacorientált jövő hatásainak.

- Kihatással vannak-e a piacviszonyok az Ön szervezete által alkalmazott stratégiára? Öt év múlva hogyan fognak hatni a piacviszonyok az Ön szervezetére?

- a) Ugyanúgy, ahogyan most?
- b) Erősebben, mint most?
- c) Kevésbé, mint most?

A piacviszonyok hatása:

	Igen	Nem	Nincs válasz	
Jelenleg	76	11	9	
	Erősebb	Ugyanolyan	Kisebb	Nincs válasz
Öt év múlva	80	8	3	5

Nyilvánvaló, hogy van egy uralkodó vélemény a piacviszonyok kihatásairól mind a jelenre, mind a jövőre vonatkozóan. Ez bizonyos métekben ellentmond az előző kérdésben nyilvánított véleménynek, ezért meg kell állapítani, hogy a megkérdezettek úgy gondolják, hogy a környezeti lehetőségek és veszélyek különböznek a piacviszonyoktól. Világos, hogy a válaszadók úgy látják, hogy a piaci viszonyok hatása állandó.

- A vállalati menedzsment változtat-e valamiben az alábbiak közül a horvát üzleti környezetben végbemenő változások hatására?

a) Stratégia	Igen/Nem
b) Szervezeti felépítés	Igen/Nem
c) Készségek	Igen/Nem
d) A személyzet jutalmazása	Igen/Nem
e) Rendszer	Igen/Nem
f) Stílus	Igen/Nem
g) Értékek	Igen/Nem
h) Más tényező	Igen/Nem

Kérjük, rangsorolja a fenti tényezőket annak megfelelően, hogy szervezete számára mennyire fontos.

Ennek a kérdésnek az volt a célja, hogy a 7–S relatív fontosságát horvát környezetben megállapítsa. Waterman, Peters és Phillips nem törekedett arra, hogy fontossági sorrendet állapítson meg ezek között a tényezők között, hanem csak azt állapította meg, hogy a közöttük levő egyensúly meghatározása fontos. Elképzelhető volt, hogy tekintettel a változások közös élményére, közülük valamelyik vagy több is a középpontba kerül. Ezzel kiváló alkalom kínálkozott arra, hogy az összefüggérendszerrel a közösen átélt változás körülményei között értékeljük ki.

Az eredmények a következőképpen alakultak:

Változás	Stratégia	Szervezet	Készségek	Személyzet	Rendszer	Stílus	Értékek
Igen	64	70	48	43	51	45	26
Nem	24	18	40	45	37	43	62
Nincs válasz	8	8	8	8	8	8	8
Rangsor:							
1	51	16	12	–	3	2	2
2	12	23	17	10	11	11	2
3	10	12	16	19	18	7	5
4	3	13	14	24	12	11	4
5	3	7	11	10	20	14	5
6	2	8	4	12	6	22	11
7	3	4	2	4	9	3	29
Nincs adat	3	4	11	8	8	17	29
Nincs válasz	9	9	9	9	9	9	9

Az első kérdés, amely arra irányult, hogy mely tényezőket változtattak meg a megkérdezettek szervezetében, arra utalt, hogy csak a közös értékek kaptak nagyon alacsony pontszámot; mindössze 26-an említették.

Úgy tűnik, valamivel több megkérdezett gondolta úgy, hogy nem a stratégia, hanem a szervezet változik, de sokkal többen hajlottak

arra, hogy a stratégiát tegyék az első helyre. Ez azt jelentheti, hogy a válaszadók véleménye szerint a szervezetek nem alkalmazkodnak megfelelően a változásokhoz.

A készségek, a rendszerek és a stílus a válaszadóknak több mint ötven százaléka szerint változott, ugyanakkor a személyzet jutalmazását ötven százaléknál valamivel kevesebben említették. A legtöbb megkérdezett a legfontosabbnak a készséget tartotta, ami miatt ez a tényező volt a legszignifikánsabb a stratégia és a szervezet után. Ezenkívül mivel az ismeretségek a konferencián születtek, nem volt meglepő, hogy ennél a mintánál a készségeket nagyon fontosnak tartották, viszont meglepő volt, hogy a személyzet jutalmazása nem volt fontosabb egy olyan csoport számára, amelyet erősen foglalkoztatott a tervgazdálkodással való szakítás.

Ennél a kérdésnél azt a megállapítást tehetjük, hogy a szervezeti változás aktuális kérdés, de a szakemberek a stratégia változását még fontosabb és sürgetőbb területnek ítélik.

- A változási sorrend menedzselése Nyugaton fontos.

Gondolja-e, hogy Horvátországban:

a) az új stratégia előbbre való, mint a szervezet?

b) az új szervezet előbbre való, mint a stratégia?

Ez a kérdés természetesen Chandler tanulmányán alapul. Elképzelhetetlen volt, hogy a horvát szervezeteknek ugyanolyan tapasztalataik lettek volna, mint a Chandler által tanulmányozott USA-belieknek. Ez a kérdés tehát az előző kontrollja volt.

Az eredmények a következők voltak:

A stratégia előbbre való	45
A szervezet előbbre való	45
Nincs válasz	6

Hasznos volt ezt az eredményt összehasonlí-
tani az előző kérdésre kapott válaszokkal.

A közül a 45 közül, akik azt állították,
hogy a stratégiát kell előre venni, 30-an tették
a stratégiát első helyre szervezetükben, míg
további öten a szervezeti változást tették első
helyre. Ugyanebben a csoportban 30-an azt
közölték, hogy szervezetük megváltoztatja a
stratégiát, míg 32-en azt mondták, hogy a
szervezetet változtatják meg.

A közül a 45 közül, akik azt válaszolták,
hogy az új szervezeti felépítés az elsődleges,
19 még mindig a stratégiát tette az első helyre,
szemben azzal a 11-el, aki a szervezetet tette
előre. Ugyanez a csoport 38 esetben azt állítot-
ta, hogy a stratégia változik, szemben azzal a
33-al, aki azt közölte, hogy a menedzsment a
szervezetet változtatja meg.

Mindez arra utal, hogy a megkérdezetteket
érdekelte, hogy képesek-e különbséget tenni a
között, hogy szervezetük ténylegesen mit
csinál; mi a fontos szervezetük számára, és
hogy mi a fontos általában egy horvátországi
szervezetnek? Az, hogy minden kérdés külön-
féle véleményeket szült a stratégia/szervezet
kérdés vonatkozásában arra utal, hogy nem
olyan egyszerű megalapozott javaslatot tenni a
változtatásokkal kapcsolatos horvát tapasztala-
tok jellemzésére.

Tanulságok

A kiindulási alap szerint a 7-S összefüggés-
rendszer kellőképpen univerzális ahhoz, hogy
ki lehessen fejezni a horvátországi tapasztala-
tokat, míg például a Chandler-féle stratégia- és
szervezetmodell szűkre szabott volta miatt
nem volt alkalmas erre a helyzetre. Ezt a
megállapítást a szakirodalomban leírt tervezési
rendszer nyomán tettük.

Néhány válasz igazolta a horvát üzleti élet
állapotát, amely a megkérdezettek véleménye
szerint válságos, de egy válaszadó szerint nagy
változások figyelhetők meg, míg egy másik
arról beszélt, hogy a gazdaságnak „rendbe kell
jönnie“. A gazdaság érezhető szerkezeti
gyengesége volt a fő gond, és hogy a „dolgok-
folyása“ miatti aggodalom biztosan befolyá-

solta a válaszokat. Ugyanakkor sokan az új
ország általánosabb problémáit emlegették, s
ezzel igazolták, hogy milyen nehéz volt nekik
a lehetőségekre és veszélyekre vonatkozó
kérdéseket tisztázni.

A 7-S összefüggésrendszerénél több mint
ötven százalékos volt az említések aránya min-
den dimenzióban, néhány esetében pedig még
ennél is több, de más tényezőt a válaszadók
nem említettek. Ez arra utal, hogy ez a modell
nagyon népszerű volt ennél a konkrét
mintánál. Figyelemre méltó volt, hogy az
értékeket nem tartották nagyon fontosnak, és
talán hasznos lett volna a kérdést másképpen
megfogalmazni az adott minta számára.
Egyértelműen úgy látszik tehát, hogy a 7-S
összefüggésrendszer tág keretei lehetővé
teszik, hogy egy változó helyzet lényegét meg
lehesse ragadni, annak ellenére, hogy eredeti-
leg nem arra dolgozták ki.

A fő következtetés tehát az, hogy a hatvan-
négy megkérdezett a stratégia esetében, hetven
pedig a szervezeti felépítés esetében úgy gon-
dolja, hogy szervezetük változtatást hajt végre
ezeken a területeken a környezeti változások
hatására, és hogy ez a két terület áll az érdeklő-
dés köréppontjában. Más tényezők említése
arra utal, hogy az univerzális modell, mint
például a 7-S összefüggésrendszer nemzetközi
viszonylatban nagyon jól alkalmazható. Ezen-
kívül megjegyzendő, hogy az üzleti nyelv kel-
lőképpen egységes ahhoz, hogy a kereskede-
lem beindulhasson, ha majd a körülmények
jobbra fordulnak.

Hivatkozások

- BATT, J. (1988): Economic Reform and Political
Change in Eastern Europe. McMillan, Basingstoke
- CHANDLER, A. (1962): Strategy and Structure:
Chapters in the History of the American, Industrial
Enterprise. M. I. T. Press, Cambridge Mass.
- DAWSON, A. (1987): Planning in Eastern Europe.
Croom Helm, London
- GOMULKA, S. (1986): Growth, Innovation and Reform
in Eastern Europe. Harvester Press, Brighton
- JOHNSON, G. and Scholes, K. (1984): Exploring Corpo-
rate Strategy. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J.
- PORTER, M. (1980): Competitive Strategy: Techniques
for Analysing Industries and Competitors. Free
Press, New York
- QUINN, J. B. (1980): Strategies for Change: Logical
Incrementalism, Irwin Holmwood, Ill.
- WATERMAN, R. H., Peters, T. J. and Phillips, J. R.
(1980): Structure is not Organisation. Business
Horizons, Indiana University