

DRJENOVSKY ZSÓFIA

A szervezeti kultúra jelentősége felvásárlások és összeolvadások során

Az utóbbi évtizedekben jelentős egyesülési és felvásárlási hullám volt megfigyelhető. Az egyesülések, felvásárlások eredményeként remélt szinergiahatások sok területen jelentkezhetnek. A menedzsment és az összeolvadásokat vizsgáló legtöbb kutató is a stratégia kialakításánál a pénzügyi dimenziót tekinti elsődlegesnek. Figyelmük kiterjed továbbá a technológiai, struktúra, kontroll mechanizmusok stb. területekre is. Azonban az is előfordulhat, hogy a remélt pénzügyi eredmény elmarad.

Egy vállalati összeolvadás a szervezet méretbeli növekedésén túl a szervezeti sokszínűséget is növeli. Mindezekén túl azonban van egy olyan faktor, amely sokszor nem kap kellő jelentőséget: ez a két összeolvadó szervezet szociokulturális faktora. Egyre többen tartják azt, hogy a kudarcra végződő kísérletek egyik fő oka az eltérő kulturális tényezőkben keresendő. Bár mind a kultúrának mind az összeolvadásnak széles irodalma van, de kevésbé feltárt az a terület, amely a két témát összekapcsolja. Jelen írás ezt célozza meg bemutatni.

Miért érdemes a kultúrával foglalkozni

A szervezeti kultúra vizsgálata a 80-as évektől került az érdeklődés középpontjába. Hogy miért épp ekkor, ennek oka a következőkben rejlik (Bokor, 2003):

- A kulturális adottságokból fakadó előnyökre elsőként a japán vállalatok sikere hívta fel a figyelmet, valamint a vállalati működés történelmi és kulturális beágyazódottsága.

- A globalizáció, az újonnan megjelenő tudásintenzív technológiák egyre inkább az emberi tényező fontossága felé fordították a figyelmet, mely a versenyelőny egy lehetséges forrásává vált.

- Szintén a globalizáció következménye, hogy a nemzetközivé váló szervezeteknek új kulturális közegben kell helytállniuk, mely kulturális különbségek a szervezetben belül is jelentkeznek.

- Az egyre dinamikusabbá váló piacon a sikeres működés elen-

gedhetetlen feltétele a gyors alkalmazkodóképesség. Ennek alapjai a szervezet kulturális jegyeiben keresendők.

- A szervezettudományon belül módszertani vita alakult ki, és a hagyományos kvantitatív módszerek mellett egyre többet támogatták a kvalitatív, hosszabb időorientált módszerek alkalmazását.

Napjainkban már több cég felismerte azt, hogy a kívánt pénzügyi előnyök megszerzéséhez szükséges a szervezet kulturális elemével is foglalkozni. Ilyen pl.: IBM, Hewlett-Packard, Procter and Gamble vagy a McDonald's. Ezek a példák megmutatják, hogy a pénzügyi erő mögött egy erős, jól megfogható menedzsment kultúra rejlik, amely nagyban ösztönözheti az innovációt, a flexibilitást.

Fogalmi háttér

Az összeolvadások és felvásárlások (merger&acquisition, továbbiakban M&A) fogalmának meg-

határozása igen nehéz. Ennek egyik oka, hogy a sokféle ügyletet nehéz egy adott struktúrába besorolni, sokszor vannak átfedések az egyes esetek között. Sokszor nehezen eldönthető, hogy felvásárlás vagy összeolvadás történt-e valójában. Jelen tanulmány keretein belül nem célozom a M&A szakirodalmának mélyebb tárgyalása, néhány főbb elméleti vonatkozásra térek csupán ki.

Eric Izod (Szepesi, 1993): *merger-t* (összeolvadás) és *acquisition-t* (felvásárlás) különböztet meg. E szerint a megközelítés szerint akkor beszélhetünk tiszta összeolvadásról, ha a két cég azonos vagy kiegészítő üzleti tevékenységi körben, megközelítően azonos tőkeszerkezettel, profittal közös céget létesít. A gyakorlatban azonban sokszor egy sokkal lazább kitétel elegendő az összeolvadáshoz, azaz, hogy egy cég „házasodási” szándéka találkozzon egy másik cég ugyanilyen törekvésével. Felvásárlásról pedig akkor van szó, amikor az egyik vállalat döntő befolyást szerez egy másik vállalatban. Az első esettel ellentétben ilyenkor a két fél nem tekinthető egyenlőnek.

Egy más jellegű felfogásban magyarázza a fogalmat Ramesh Rao. Számára a *merger* és *acquisition* két vagy több vállalat jogi egységét, üzleti kombinációját jelenti. A *merger*-en belül azonban három altípust különböztet meg: a, *consolidation* – egy teljesen új vállalat alakul, egyik eredeti cég sem marad meg; *merger* – az egyik cég megszűnik, és beolvad a másikba; *holding company* – az egyik vállalat – bár megmarad –

Drjenovszky Zsófia PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Szociológia Tudományok Doktori Iskola.

Ez a rovat a „Közösen a jövő munkabelyeiért” Alapítvány támogatásával jött létre.

de alárendelt szerepbe kerül, a másik, az anyavállalat pedig a szervezeti jogot biztosító részvénytőke jelentős hányadát birtokolja.

A definíciók megközelítése igen sokszínű attól függően, mire helyezik a hangsúlyt. Én a következőkben a M&A fogalmát egyben fogom kezelni.

A M&A ügyletek megvalósulása is igen változatos, és a szervezeti kultúrát vizsgáló kérdéseknél igen fontos szerephez jut, hiszen más és más kulturális kérdést, problémát vethet fel.

Formai szempont szerint lehet (Szepesi 1993):

- *merger* (egyik cég beolvastja a másikat) vagy *konzolidáció* (új cég születik);
- részvénytőke megszerzése által megvalósított;
- vagyon megszerzése útján történő.

Üzleti kapcsolódás jellege szerint lehet (Tóth, 1999):

- azonos üzletágban létrejövő: *horizontális* (azonos szinten álló vállalatok, ahol a piaci erő egyesítése a cél), *vertikális* (a termelési lánc különböző szintjein álló vállalatok);

- egymástól független üzletágban létrejövő (*konglomerátum*): ebben az esetben a cél a kockázat portfoliószerű csökkentése.

Ahhoz, hogy egy cég meg tudja valósítani a szinergiákat, muszáj meghatározni az összeolvadás célját. Ki kell dolgozni egy implementációs stratégiát. Ez a stratégia fogja meghatározni, hogy a két összeolvadó cég mely rendszerei, területei milyen mértékben fognak összekapcsolódni. Ha pl. kizárólag a pénzügyi szinergia elérése a cél, ez kevés kapcsolódást követel meg a két összeolvadó szervezettől és a munkatársaktól egyaránt. Ekkor a felvásárló a felvásárolt cég belső működésébe kismértékben szól bele. A felvásárló várhatóan csak a pénzügyi területen fog megkövetelni változtatásokat. Szorosabb összefonódás esetén a felvásárló a saját gyakorlatát, és akár a saját szervezeti kultúráját

is rákényszerítheti a másikra. Ez állandó – cégek közötti – interakciót követel meg az alkalmazottaktól is. Ekkor át kell gondolni az összeolvadó szervezet működését a piac és a termelés szempontjából, hogy elkerülje a fölösleges párhuzamos működéseket, és elérje a leggazdaságosabb működést. (Navahandi – Malekzadeh, 1988, 80.old.)

A stratégia és a kultúra összekapcsolódása

A 80-as évek második felében több európai országban is vizsgálni kezdték a vállalat stratégiai vezetése és a szervezet humánpotenciálja közötti kapcsolatot. Innen a felismerés, hogy a vállalati kultúra a stratégiai management egyik alappillére. A vállalat hatékonyságának alapja a vállalati stratégia, szervezeti struktúra és kultúra logikai egymáshoz kapcsolódása, összhangjának követelménye. (Bencsik, 1996) Állandó és dinamikus kölcsönhatásokkal egymásra gyakorolnak formáló erőt, vagyis bármelyik tényezőben változás következik be, a többi tényező megváltozását vonja maga után. A felvásárlások során is általában ez a változás figyelhető meg. A siker szempontjából lényeges a megfelelő kultúra kialakítása: ha a vezetőnek sikerül azt összehangolni a stratégiával, a működés is hatékonyabban folyik majd.

Peters és Waterman könyvéből kiderül, mi segít hozzá egy szervezetet a sikerességéhez. A szerzőpáros kiemelkedő teljesítményű vállalatokat vizsgált, és mindegyiknél megjelent az ember központi szerepe a legfelsőbb szinten. „Egyszerűen nem létezik tehát olyan tökéletes szervezeti megoldás, amely az emberi tényezőt figyelmen kívül hagyná.” (Peters – Waterman, 1986, 38.old.) A szerzőpáros kutatásaik befejeztével arra a következtetésre jutott, hogy a sikeresen működő vezetésnek hét alapvető tényezőre kell

figyelni: Stratégia, struktúra, rendszerek, értékrendszer, képességek, munkaerő, stílus (7S modellt).

Az egyes elemek kölcsönösen hatnak egymásra, és együtt alkotnak egy teljes egészet. Az egyes tényezők összehangolt működése vezet a hatékony működéshez, mely növeli a vállalat teljesítményét.

Az újabb és újabb környezeti kihívások rámutattak arra, hogy a stratégia megvalósulását jelentősen segíti a vállalati kultúra eszköztársa. Ha a vezetők nagyobb hangsúlyt fektetnek a kultúrára, jobban odafigyelnek rá, nagyobb lesz az alkalmazottak motiváltsága, jobban tudnak azonosulni a vállalati célokkal, és ez növeli a szervezeti hatékonyságot is, mely jelentős lépéselőnyt jelenthet a többi versenytárhoz képest.

Stanly (Bencze, 1997) a kultúrán belül megkülönbözteti a vezérlő elveket és a napi hiteket. Az első ad választ arra, hogy a vállalat miért akarja a kialakított stratégiát véghezvinni, a második pedig az alkalmazottak minden napokba beágyazott viselkedését takarja. Stanly szerint a stratégia sikeressége attól függ, hogy ezt a két tényezőt mennyire tudják összehangolni. A vezérlő hitek a stratégia kialakításában, kiválasztásában játszanak meghatározó szerepet. A napi hitek a stratégia megvalósítására vannak befolyással. Megfelelő működés esetén a napi hitek a vezérlő hitekből eredeztethetőek. Ha kapcsolatuk nem harmonikus, annak okai a kultúra gyengeségeiben keresendők. Ha a vezérlő hitek nem képesek a stratégiát meghatározni, akkor ezt a feladatot a napi hitek veszik át.

A vezérlő hit a jövő megjelenési formái a jelenben, a napi hit a múlt megnyilvánulása a jelenben. Tehát a jövő megalapozását a múltbeli események, jellemzők határozzák meg. Az összeolvadó cégek sikeres stratégiáját is a kultúra figyelembevételével kell kialakítani.

A stratégia felbontható stratégia alkotásra, és stratégia megvalósításra. A kultúra hatása a stratégia alkotásra többféle módon is megnyilvánul (Bencze, 1997). Az új szemlélet kialakulását nagymértékben befolyásolják a múlt hagyományai, tradíciói. Sok vezető túlságosan is bízik a már „jól bevált módszerekben”, nehezen tud elszakadni tőlük, amely gátló tényezőként hat a jövőbeli működésre. A stratégiaalkotásban szerepet játszanak az etikai kérdések (pl.: társadalom iránti felelősség, környezetvédelem), vagy a kialakított kép fogadtatásának esélyei. Központi jelentőségűek a hatalmi viszonyok, melyek egyaránt értenődők a belső érdekcsoportokra (pl.: osztályok), szubkultúrákra valamint a külső érdekcsoportokra (pl.: részvényes, ügyfelek) is.

A stratégia megvalósítását és az azzal járó problémákat – elsősorban az összeolvadások elején, a változások időszakában – könnyebben lehet kezelni a vállalati kultúra feltérképezése segítségével. Azonban a hatékonyság növelése mellett számos veszélyt is rejt magában, és gátolhatja a megvalósítást. Nagyfokú lehet ugyanis az újjal szembeni ellenállás mértéke (erről részletesebben még később lesz szó), mert az emberek alapvetően ragaszkodnak a régihez, és kockázatosnak tartják a váltást. A kockázat mértéke függ az egyes lépések napi kultúrával való összehangolásától, és nagyban meghatározza a stratégia megvalósítás sikerességét.

A stratégia nemcsak összefogja a kultúra egyes elemeit, hanem befolyással is van azokra, melyek kölcsönös kapcsolatban állnak, támogatják, kiegészítik egymást.

A korábbiakban már rávilágítottam, miért fontos a vállalat számára a kultúrájával foglalkozni, miért érdemes a vezetőknek a kultúrát tudatosan is alakítani. Azonban mindenképp világosan kell látni azt is, hogy az ember gondolkodásmódját, szokásait, értékrendjét nem lehet egyik napról a másikra megváltoztatni. A kultúra alakítá-

sa, fejlesztése tehát egy igen hosszan tartó folyamat, ezért fontos, hogy a stratégia részévé váljon. Az összekapcsolódni kívánó szervezetek vezetése számára tehát fontos, hogy megismerjék a szervezeti kultúrát, hogy megfelelően tudják befolyásolni, és alkalmazni a jövőben szükséges erőforrásokat.

A megközelítés módjai

Kétféle elméleti keretet lehet megkülönböztetni a kultúrához kapcsolódó problémákat illetően M&A során (Bokor, 2003): Az első (A) az egyesülési folyamattal járó bizonytalansághoz kapcsolódik. Ez lényegében a *szervezeti változások* témaköréhez vezet. Ebben az esetben a legfőbb probléma a változásokkal szembeni ellenállásból adódik.

A másik irány (B) a *kultúrák összeilleszthetőségének* vizsgálatával foglalkozik. Arra keresi a választ, hogy milyen – potenciálisan leküzdhetetlen – kulturális különbségek és ebből származó konfliktusok létezhetnek. Ahhoz, hogy sikeres legyen egy összeolvadás, szükséges a két szervezet illeszkedése. Az illeszkedéshez a kemény tényezőkhöz túl (technológia, piacok, folyamatok) a puha tényezők is hozzájárulnak (vezetési stílus, kultúra, értékek).

Szervezeti változás

A szervezeti változás egy tudatos vezetői tevékenység eredménye, mely automatikusan kihat a kultúrára is. Ha a kultúra megfelelően alkalmazkodik a változásokhoz, akkor a szervezeti hatékonyság kulcstényezőjeként jelenhet meg. Szemmel nemigen látható jegyeket tartalmaz, melyek mélyen begyökereződtek az emberek gondolkodásába. És minél mélyebben gyökerezik, annál nehezebben változtatható.

A változások szinte azonnal ellenállást is vonnak maguk után. Ez megjelenhet mind személyi szinten, mind szervezeti szinten.

Az első eset azért van jelen, mert az egyén pszichikumából következően, ösztönösen ellenáll a változásoknak. Ezért a vezető feladata nem annak megvizsgálása, hogy miért ellenálló az egyén, hanem, hogy hogyan lehetne meggyőzni, hogy kevésbé álljon ellent. Szervezeti szinten is megjelennek törvényszerűségek, melyek automatikusan kitermelődnek, ha megindul a változási folyamat. Ha a vezetés minderről nem vesz tudomást, az tovább erősíti az ellenállást.

A kulturális változások mértékét négy tényező mentén lehet vizsgálni (Heidrich, 2001):

- *kiterjedés*: azt mutatja meg, hogy a változás következtében a szervezeten belüli tényezők milyen hányada módosul – hány alkalmazottnak kell változtatnia korábban megszokott viselkedésén, és milyen gyakran kell alkalmazniuk az új viselkedési normákat a munkavégzés során;

- *eltérés*: azt mutatja meg, hogy a régi és az újonnan létrejött viselkedés és szokások között mekkora az eltérés;

- *újszerűség*: azt mutatja, hogy az új ideológiák és viselkedési rendszer, mennyire egyedi, mennyire alkalmazzák más vállalatoknál;

- *tartósság*: azt mutatja, hogy mennyi időt vesz igénybe a változtatási folyamat, és mennyire fog állandósulni a kialakult eredmény.

Mínthogy az alkalmazottak azonosulnak a kultúrával, a vezetőknek nagy kihívást jelent ennek módosítása. Ezért fontos, hogy már a változások megkezdése előtt sor kerüljön az adott állapot jellemzőinek felmérésére. A kultúra megváltoztatásának szükségességéhez meg kell vizsgálni a szervezeti teljesítményt, a létező kultúra illeszkedését a szervezeti feladatokhoz és struktúrához, valamint a stratégiahoz, és a felső vezetésre jellemző tulajdonságokat (Trice – Beyer, in Heidrich, 1998).

A kultúra, bár nehezen megújítható, saját maga folyamatosan módosul. Ez a fejlődés természete-

tes menete. A változások bekövetkezhetnek mind belső, mind külső (mint pl.: összeolvadás) hatásra.

Világosan kell látni, hogy az ellenállás nem mindig rossz, nem mindig csak a régihez való ösztönös ragaszkodás megnyilvánulási formája. Ez egy szelektáló mechanizmus is, hogy ne vesszen el a már bevált régi módszer, még mielőtt bizonyosságot nyert volna az új megfelelő működése.

Az akkulturáció

Az akkulturáció fogalmával is több tudományterület foglalkozik (pl.: antropológia, pszichológia, szociológia, menedzsment). Én Berry (1988) tanulmánya alapján mutatom be a folyamatot. Az akkulturációt általában úgy definiálják, mint „Kulturális elemek kétirányú áramlása eredményeképpen két (kulturális) rendszerben bekövetkező változás” (Berry, 1980, 215. old.). Bár az akkulturáció egy szimmetrikus – mindkét irányba egyenlő mértékű – áramlást feltételez, könnyen előfordulhat, hogy az egyik fél dominánssá válik.

Berry az akkulturáció négy fajtáját határozta meg, az alapján, ahogyan két csoport átveszi egymás szokásait, és megoldja a leg-sürgősebb problémákat. Felvásárlásnál a két szervezet karaktere határozza meg, melyik modell szerint történik az összeolvadás:

A. *Integráció*: Ebben az esetben struktúrájában átalakul a cég az új tulajdonos kívánsága szerint, ám mindkettő megőrzi kulturális szabadságukat és függetlenségüket. Ez strukturálisan igen, de kulturálisan és magatartásában nem jelent asszimilációt. Bár mindkét féltől megköveteli a kölcsönös együttműködést, egyiknél sem követeli meg a kulturális identitás feladását. A kulturális egymásra hatás során az egyensúly megmarad, hiszen egyik fél sem akarja dominálni a másikat.

B. *Asszimiláció*: Ebben az esetben a felvásárolt cég feladja minden kulturális jellemzőjét, azonosul az új tulajdonossal. Ez tehát – az előzővel ellentétben – egy egyoldalú folyamat. A felvásárolt cég lemond kultúrájáról, rendszereiről, és átveszi a másikat. Végeredménye, hogy a felvásároló cég elnyeli a másikat, és így alakul ki kulturálisan egy egység.

C. *Szeperáció*: Ebben az esetben a felvásárolt cég nem hajlandó átalakulni, ami számos konfliktushoz vezethet, de holding felépítésű nagy szervezetekben akár működhet is. Ekkor a felvásároló cég hasonlóan viselkedik, mint az előbb említett esetben, azonban a másik fél visszautasítja kultúrája és saját gyakorlata feladását minden szinten. A továbbiakban is az elkülönült működést szorgalmazzák. Így, ugyan a felvásároló cég „pénzügyi ernyője” alatt, de a felvásárolt a továbbiakban is elszeparált egységként működik tovább. A szeperáció tehát minimális kulturális egymásra hatást, és mindkét fél független működését jelenti.

D. *Dekulturáció*: Bár a beolvasztandó cég saját kultúrája és vezetése gyenge, mégsem hajlandó asszimilálódni, így a kulturális jellemzők elvesznek. Minthogy saját jellemzői elvesztése mellett a cég másik cég ráhatását nem fogadta el, a szervezeten belül perifériára kerül. Az elvesztett identitás elidegenedést okoz és akkulturatív stresszhez vezet.

Amennyiben mindkét fél egyetért az összeolvadás módját illetően, kisebb mértékű lesz mind az akkulturatív stressz, mind pedig a szervezeti ellenállás mértéke, melynek következtében az összeolvadási folyamat simábbá, és egyszerűbbé válik. Ha nincs egyetértés a két szervezet illeszkedéséről, az nagymértékű akkulturatív stresszhez vezethet, és mind az egyéni, mind a közös működésben nehézségeket okoz. Ha nagymértékű stressz alakul ki, akkor az összeolvadás során ter-

mészetes módon felmerülő problémákra sokkal nehezebb a megoldást megtalálni.

A M&A formáinak csoportosítása során szintén a kulturális átalakítást figyelembe véve csoportosított Catwrigth & Cooper modellje (Amado-Amato, 1997). A M&A-t, mint házasságot vizsgálja. A modell a célok és erőviszonyok alapján 3 formát különít el, melyek nagyon hasonlóak a fenti modellhez:

- *Nyitott házasság*: A szervezeti működésben minimális változások várhatóak, hiszen a felvásároló alapvetően elégedett a felvásárolt teljesítményével, bízik a menedzsmentben. Ebben az esetben a felvásárlónak támogató, gondoskodó szerep jut.

- *Tradicionális házasság*: Az első esettel ellentétben itt radikális, széles körű változások várhatóak, mely a felvásárolt cég számára a másik szervezet kultúrájának átvételét jelenti. A felvásároló elégedetlen a másik fél teljesítményével, vagy a menedzsmenttel. A felvásárlás stratégiai vagy pénzügyi okokból jött létre.

- *Modern házasság*: Erre a formára akkor kerül sor, mikor mindkét fél felismeri, hogy az együttműködésből mindkettejüknek haszna származik. Nagyfokú tisztelet jellemzi az egymáshoz fűződő viszonyt, kiegészítik egymást, új, integrált kultúra kialakítására törekcszenek.

A M&A folyamata során természetes, hogy kulturális összeütközésekre kerülhet sor. A felmerülő problémák önmagában nem jelentik azt, hogy az eredmény kudarcra van ítélve. Azonban léteznek olyan esetek, amikor nem fektetnek elég hangsúlyt a kulturális tényezőkre. Ennek a hátterében Hasperlagh és Jemison szerint (Amado-amoto, 1997) a következő szempontok állhatnak:

- Az összeolvadás nem megfelelő előkészítése, a koordináció hiánya, mely szétzúzott cselekvésekhez vezet.

- Erőteljes nyomás a minél gyorsabb befejezésre, s így nem

jut idő az integráció kulturális kérdéseivel foglalkozni.

- Bizonytalan elvárások, azaz hogy érintett felek eltérően értelmezik a célkitűzéseket, amely beteljesületlen ígéretekhez, s így konfliktusokhoz vezethet, hiszen a folyamat során nem tudják, mi a teendő.

- A menedzsment rendszerek helytelen alkalmazása, túl gyorsan akarják végrehajtani a változtatásokat, így abba a hibába esnek bele, hogy a felvásárló rendszereit gondolkodás nélkül veszik át, nem megfelelően alkalmazzák a felvásárolt vállalatra.

Ahhoz, hogy sikeresen történjen az akkulturációs folyamat lementéselése, a következőkre érdemes odafigyelni:

- Ki kell építeni az eszközöket ahhoz, hogy az eddig különálló szervezetek megismerhessék egymás kultúráját.

- A szervezeti kultúra integrációs folyamatának a vezetését a bizalom megalapozásával kell kezdeni.

- A vezetés egyértelmű feladatokat határozzon meg a kultúraváltási folyamat során.

- A folyamat során felmerülő kulturális különbségekből adódó problémákat el kell ismerni, nem lehet elsikkadni felette.

- Meg kell határozni az új célokat.

- Ösztönözni kell az alkalmazottakat az egymással való széles körű együttműködésre (pl: vegyes csapatok, projektek létrehozása).

- A folyamat során workshopokat, megbeszéléseket kell tartani, és visszacsatolást adni az éppen aktuális helyzetről.

- A változás végrehajtására ki kell tűzni egy konkrét, de reálisan betarthatónak ítélt határidőt.

Amennyiben fent említett tényezők megfelelő odafigyelést kapnak, a problémákat időben felismerik, és tudják kezelni, a két felet közelebb viszi a M&A sikeres megvalósításához, lebonyolításához.

Összegzés

A sikeres összeolvadás nem csupán egy átgondolt pénzügyi vagy stratégiai tervezés eredménye lehet, hanem egy alkalmazkodási stratégia kidolgozásáé is. A felvásárló cég gyakran rá akarja kényszeríteni az akaratát a másikkra, azonban, ha figyelembe veszi a felvásárolandó szervezet működését, kultúráját, akkor zökkenőmentesebben zajlik le a folyamat.

Irodalomjegyzék

Amado – Amato (1997): The relative importance of human and cultural factors in the success or failure of mergers and acquisitions. Group HEC, France

Bencze Veronika (1997): Stratégia, vállalati kultúra, teljesítmény, *Vezetéstudomány*, 7-8. szám

Bencsik Andrea – Lázár Marianna (1996): A vállalati kultúra és a szervezettefejlesztés hatása az emberi megbízhatóságra, *Ipargazdasági Szemle*, 1-2-3. szám

Berry, J. W. (1980): Social and cultural change. In H. C. Triandis & R.W. Brislin (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology* (Vol. 5, pp. 211-279). Boston: Allyn & Bacon.

Berry, J. W. (1983): Acculturation: A comparative analysis of alternative forms. In R.J. Samuda & S.L. Woods (Eds.), *Perspectives in immigrant and minority education* (pp. 66-77). Lanham, MD: University Press of America

Bokor Attila (2003): A szervezeti kultúra és tudásintegráció: a termékfejlesztés problémája, PHD értekezés, kézirat

Csath (1999): Sikeres változásmenedzsment, *Marketing és menedzsment*

Davenport (1998): The integration Challenge (managing corporate mergers), *Management Review*, jan

Gary j. Miller (2002): *Menedzserdilemmák*, Aula

Geertz (1998): Az értelmezés hatalma, Bp, Osiris

Heidrich Balázs (1998): A szervezeti kultúra változásáról és vezetési kérdéseiről, *Vezetéstudomány*, 1. szám

Heidrich Balázs (2001): *Servezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Human Teletext Consulting, Bp.

Jemison – Sitkin (1986): Corporate Acquisitions: the Process can be a Problem, *Harward Business Review*, Marc-april, 145-163

Larsson (1993): Barriers to acculturation in mergers and acquisitions: strategic human resource implications, *Journal of European Business Education*, 1993, 2/2:1-18

Mirvis – Sales (1990): Feeling the elephant: culture consequences of a corporate acquisition and buy-back, in : B. Schneider: *Organizational climate and culture*, Jossey-Bass, San Francisco, 345-382

Nahavandi, A. – Malekzadeh, A.R. (1988): *Acculturation in Mergers and Acquisitions*, *Academy of Management Review*, 79-90

Peters, T. J. – Waterman, R. H. (1986): *A siker nyomában*, Kossuth könyvkiadó

Sathe, V. (1985): *Culture and related corporate realities*. Homewood, IL.: Irwin.

Szántó – Vedres (2002): *Kapcsolathálók, szervezeti kultúra, pénzügyi teljesítmény*, Aula

Shrivastava, P. (1986): Postmerger integration. *Journal of Business Strategy*, 7(1), 65-76.

Szepesi Zsuzsanna (1993): *Merges and Acquisition, azaz mivel kell szembenéznünk?* Ipar-gazdaság, nov-dec

Tóth Krisztina (1999): *Kettőről az egyre: összeolvadások és szinergia*. *Vezetéstudomány*, 2 sz.