



SZENT ISTVÁN
EGYETEM



GAZDASÁG- ÉS TÁRSADALOMTUDOMÁNYI KAR, GÖDÖLLŐ

A Merger típusú cégösszeolvadások multikulturalitási kockázatokat érintő aspektusai

Gősi Mariann – Pitlik László

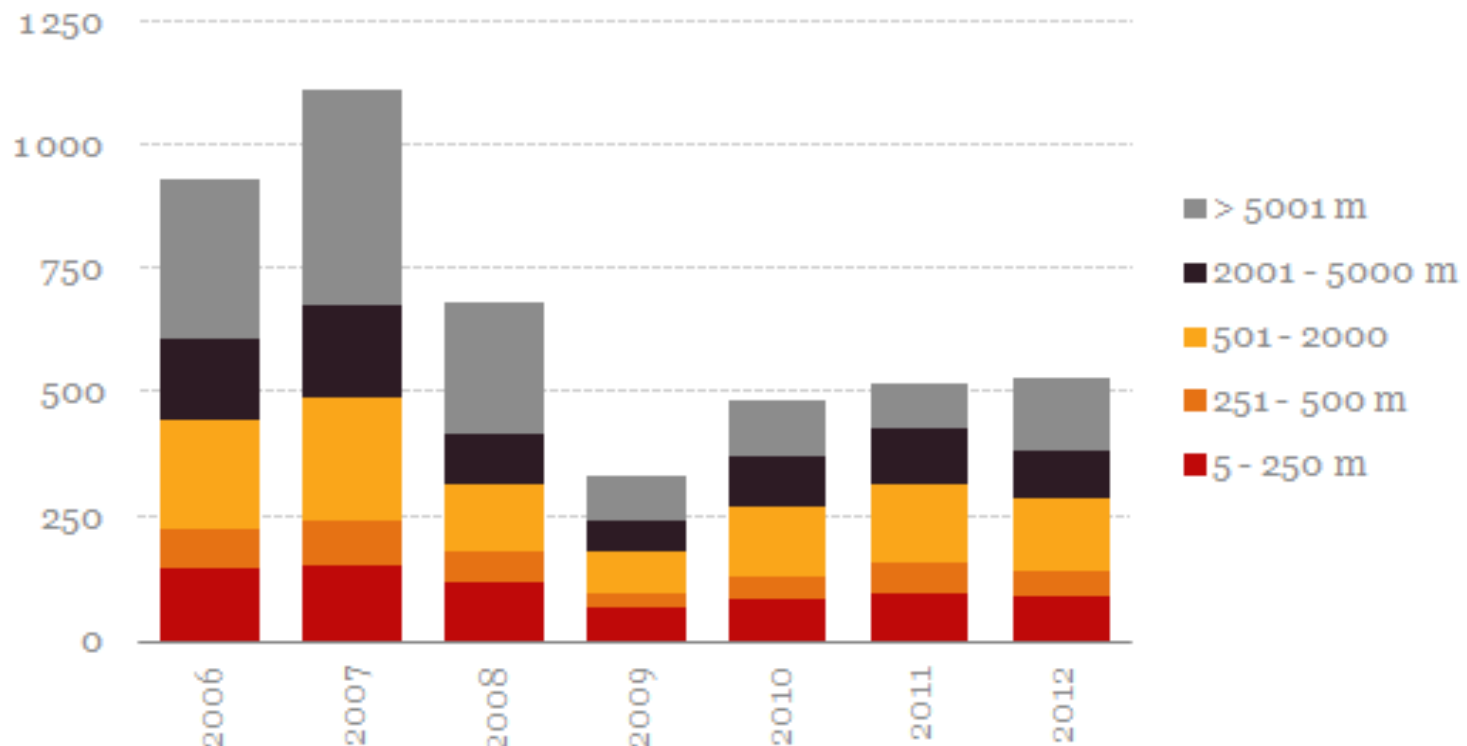
**MULTIKULTURALITÁS A XXI. SZÁZADBAN
TUDOMÁNYOS KONFERENCIA
2015. május 08.**

A téma kiinduló pontjának

- két szervezet fúziója tekintendő. A *fúzió – egyesülés (merger - összeolvadás)* a vállalati koncentráció legnagyobb jelentőséggel bíró formája.
- A kelet-európai cégfelvásárlások és egyesülések piaci értéke 1999-ben - az előző évihez képest - csaknem megháromszorozódott.
- 2000-ben ezt az értéket kétmilliárd dollárral szárnyalták túl a tranzakciók, az érintett cégek száma meghaladta az 1500-at.

Az európai M&A tranzakciók megoszlása méret szerint

Az európai M&A tranzakciók megoszlása méret szerint 2012-ben (EUR)

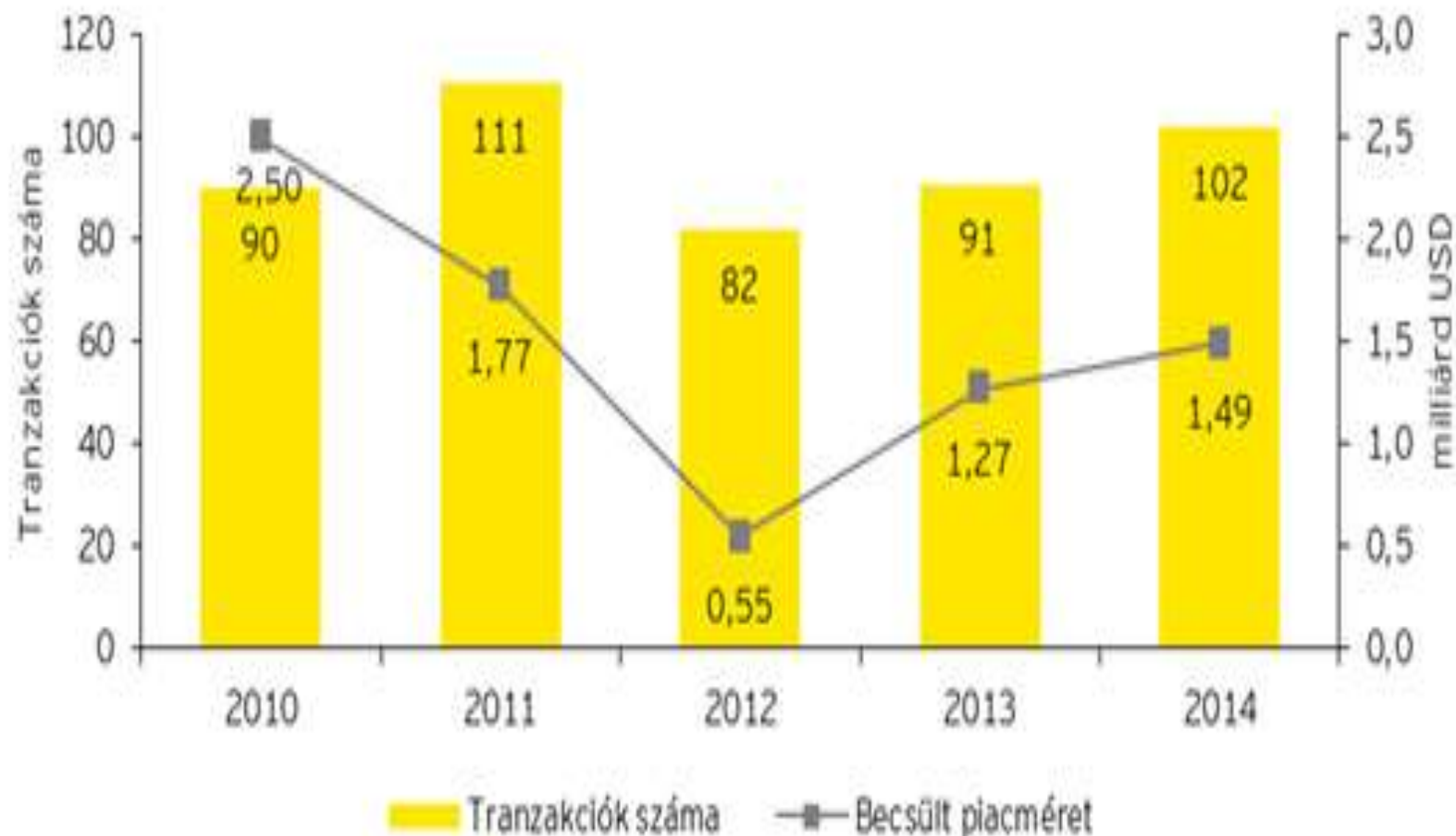


Forrás: mergermarket, Portfolio.hu

A magyarországi helyzet: Kucséber László tanulmánya

- Történetiségét tekintve a dualizmus korától napjainkig négy korszakot különít el. Az ötödik történeti szakasz:
- 1997. január 01. - 2013. december 31.
- „730 M&A tranzakció jött létre, évente átlagosan 43. Összesen 1742 vállalat vett részt fúzióban és felvásárlásban, ebből 894 volt céltársaság.
- A tulajdonosi szerkezetet tekintve 28 százalékában magyar tulajdonosú volt a felvásárló vállalat.
- A határon átnyúló fúzió és felvásárlás történt az esetek 18 százalékában.

Az M&A tranzakciók száma és a becsült piaci méret Magyarországon



Kétszámjegyű növekedés a magyarországi M&A piacon (profitline.hu: 2015.03.19)

- „Az elmúlt öt év második legjobb eredményét érte el 2014-ben a magyarországi M&A piac a lezárt tranzakciók számát tekintve.
- A tavaly idehaza megvalósult 102 ügylet 12 százalékkal több az egy évvel korábbi értéknél. A régióban összesen 1304 tranzakciót hoztak tavaly nyilvánosságra, melyek becsült összértéke megközelíti a 38,5 milliárd dollárt.”

Egy hónappal később, egy másik forrás alapján ...

- **1990 óta nem látott mélységben a cégfelvásárlások (profitline.hu. 2015. 04. 22.)**
Forrásként a *CMS nemzetközi ügyvédi iroda*, az *AIG Biztosító*, valamint az EMIS **Feltörekvő Európa riportját** nevezik meg, amely megállapítja, hogy a felzárkózó kelet-európai országokban **43 százalékkal esett vissza** a múlt évben a cégfelvásárlások és cégösszeolvadások értéke.
- A 2013. évi 112 milliárd euro érték 64 milliárd euróra csökkent.

A fúzió alapvető célja:

a vállalat növekedése

Mit kell érteni a növekedés fogalom alatt?

- „Piaci körülmények között a vállalati siker és versenyképesség egyik legbiztosabb, leginkább egyértelmű jele a bővülő árbevételben, magasabb piaci részesedésben és többnyire emelkedő létszámban megmutatkozó növekedés.” (*Havas, 1997/1. oldal*)
- „A növekedés azt a képességet jelenti, hogy egy szervezet meg tud birkózni nagyobb, bonyolultabb problémákkal.” (*Adizes, 1992/19. oldal*)

A vállalati növekedés típusai

- ***Belső növekedés*** esetén nem összeolvadásból, fúzióból teremti meg növekményét a vállalat, hanem *saját erőforrásainak ésszerűbb felhasználásával, dinamikus képességeinek, rejtett tudásának felszínre hozásával.*
- A növekedés ***külső megvalósítási formája*** a *vállalatfelvásárlás és a fúzió.*

Vállalatfelvásárlás („acquisition”) esetén

- az egyik vállalat (A) felvásárol egy másik vállalatot (B), amely **beolvad** a felvásárló vállalatba.
- A felvásárló vállalat átveszi a beolvadó vállalat vagyonát, a jogokkal és kötelezettségekkel együtt.
- *Ebben az esetben általában **nem egyenrangúak a felek**, (különböző méret, teljesítmény) az egyik vállalat a domináns.*
- Az akvizíció a beolvadó vállalat megszűnésével jár ($A + B = A'$).
- Megvalósítási módját tekintve egyaránt lehet „jó vagy rossz szándékú”.

A fúzió („merger”) típusnál

- A és B vállalat vagyonát egyesítik,
- azok megszűnésével egyidejűleg egy új cég (C), jön létre (vagyis $A + B = C$).
- ***A fúzió két viszonylag egyenrangú fél („merger of equals”) kapcsolatán alapul.***
- Megvalósítási módját tekintve általában „jó szándékú”.

Feltételezés

Annak ellenére, hogy az összeolvadáskor, vagyis a „merger of equals” esetében:

- **az egyenrangúság magas fokú,**
- **a megvalósítás jó szándékú,**

éppen ez az a forma, amely a legmagasabb multikulturális ütközési kockázatot hordozhatja magában.

Miért?

**Mert a humán tényezők befolyásolják
a fúziók sikerességét**

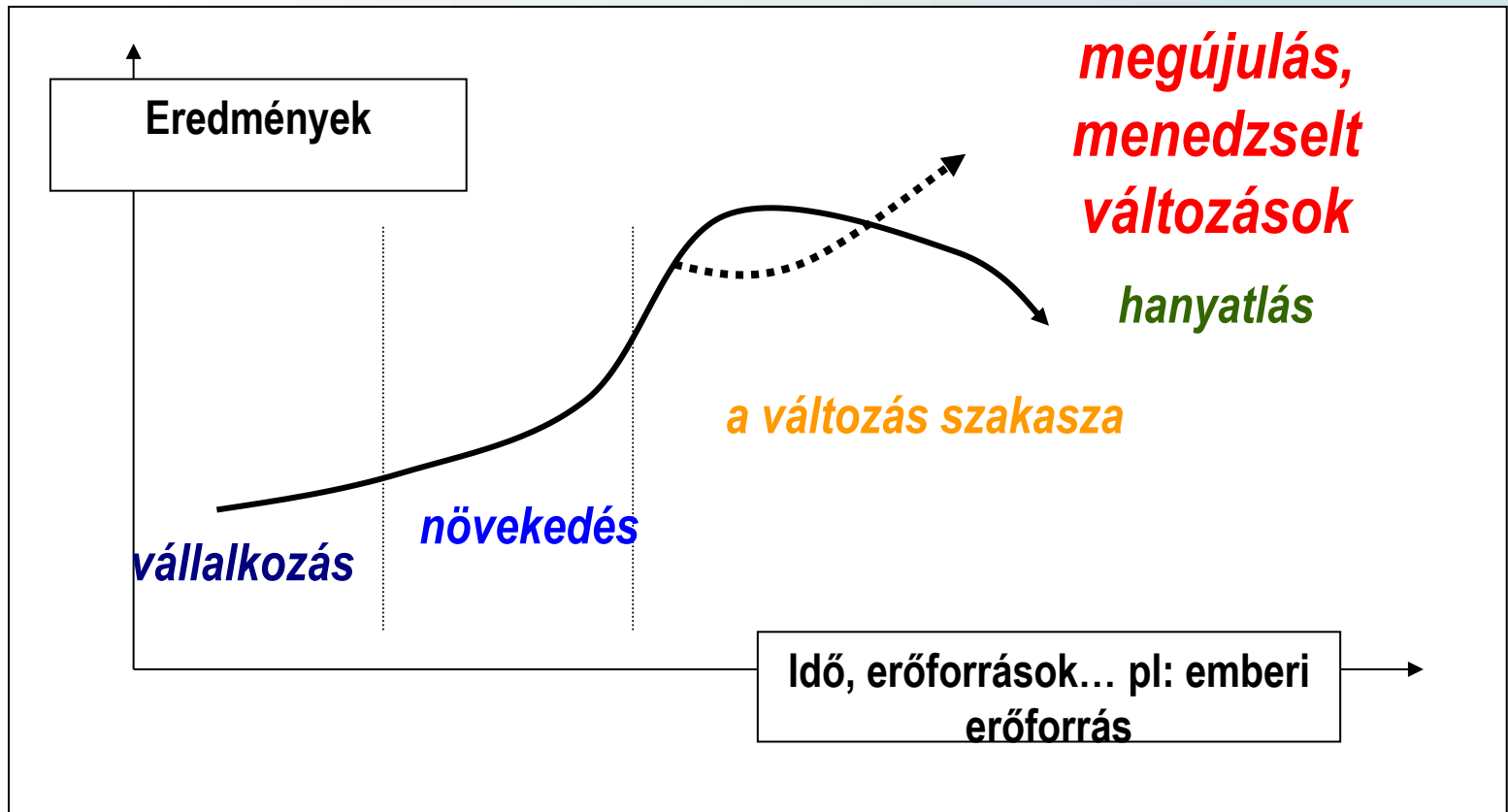
- „Az új vezetési módszerek, illetve tehetséges vezetők megszerzése révén megvalósuló változások elsősorban a **szervezeti kultúrában, vezetési stílusban, a munkacsoportok hatékonyságában és a munkatársak elkötelezettségében, motiváltságában nyilvánulnak meg, fontos hatást gyakorolva a szervezet teljesítményére, eredményességére.**”
(Cégvezetés, 2001. 06. 01.)

Mert a humán tényezők befolyásolják a fúziók sikerességét

- „Egy fúzió gyakran sokkal komplikáltabb tranzakció, mint egy felvásárlás. Az egyesült cég létrehozásának **egyik buktatója, ha a két egyesülő cég nagyon eltérő vállalati kultúrával rendelkezik**, ami az egyesülést akadályozhatja. Egy fúzió csak kivételes esetben, de leginkább soha nem működik anélkül, hogy a vállalati kultúrákat összeolvasztanák.” (Europhoenix, 2015)

Mert többek között... *míg materiális javaiban
növekszik, ugyanakkor:*

*visszalép az életciklusgörbén, „fiatalodik”, amelynek
kockázati tényezői vannak.*



CORPORATE IDENTITY—IMAGE INDEX

CIMIX modell (Gósi Mariann)

„KOMMUNIKÁCIÓS KÖD”

„HAJÓJELENTÉSEK”

„KOMMUNIKÁCIÓS PÁRA”

Társadalmi
közvélemény

Mindenki
számára **látható**,
szabad terület.

Corporate Design elemek,
a kifelé kommunikált
filozófia, termék- és
szolgáltatásminőség,
tudás, tettek, cselekvések.

Politikai–Gazdasági
közvélemény

Média

„KOMMUNIKÁCIÓS PÁRA”

Munkatársak

A kívülről **kevésbé látható**,
szándékoltan vagy szándé-
kolatlanul **rejtett** terület:
stratégia, közös értékrend,
erőforrás-ellátottság, struktúra,
stílus, morál, konfliktusok.

VAKFOLTOK

„BÚVÁRJELENTÉSEK”

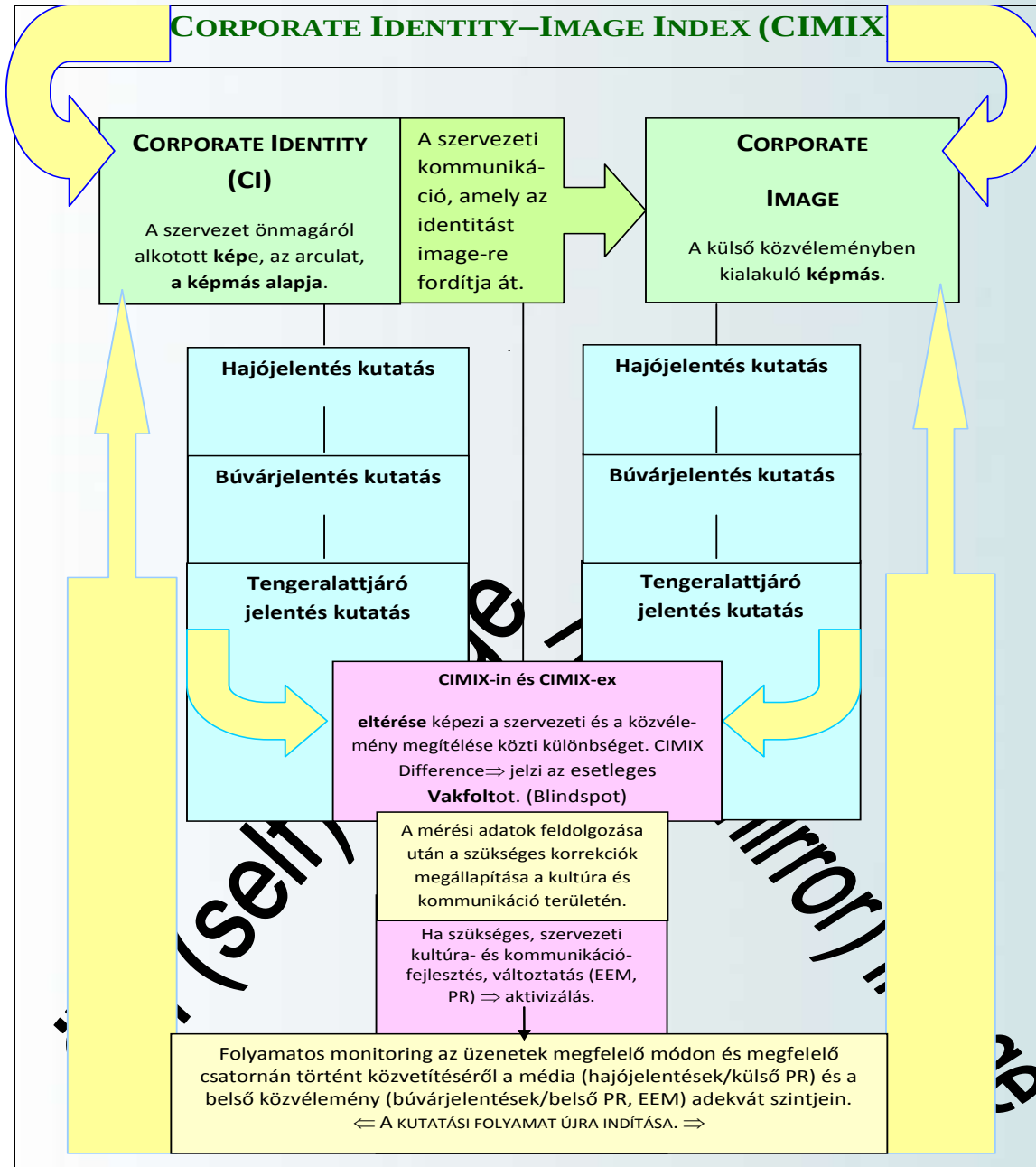
Vezetés

Feltáráásra váró, **ISMERETLEN**.

„TENGERALATTJÁRÓ
(MÉLYTENGERI)
JELENTÉSEK”

Az ismeretlen feltárázásában
résztevők.

CIMIX folyamat



CIMIX számítás

HAJÓJELENTÉSEK szintje	CIMIX internal		CIMIX external		DI érték eltérés
Súlypontok: A látható Corporate Design elemek, a kifelé kommunikált filozófia, termék- és szolgáltatás-minőség, tudás, tettek, cselekvések.	CORPORATE IDENTITY (CI) értékek		CORPORATE IMAGE értékek		
	Beosztottak		Ügyfelek		
	Vezetők		Tulajdonosok		
	Dolgozói képviselvek		Döntéshozók		
			Média		
CIMIX DI 1 Σ					
Kommunikációs kód:					
BÚVÁRJELENTÉSEK szintje	CIMIX internal		CIMIX external		DI érték eltérés
Súlypontok: A kívülről kevésbé látható, szándékoltan vagy szándékolatlanul rejtett terület: stratégia, közös értékrend, erőforrás-ellátottság, struktúra, vezetői stílus, morál, konfliktusok.	CORPORATE IDENTITY (CI) értékek		CORPORATE IMAGE értékek		
	Beosztottak		Ügyfelek		
	Vezetők		Tulajdonosok		
	Dolgozói képviselvek		Döntéshozók		
			Média		
CIMIX DI 2 Σ					
Kommunikációs pára:					
Blindspot:					
MÉLYTENGERI JELENTÉSEK szintje	CIMIX internal		CIMIX external		DI érték eltérés
A szervezet profiljától, funkciójától, társadalmi szerepétől függően szükséges a vizsgálata.	CORPORATE IDENTITY (CI) értékek		CORPORATE IMAGE értékek		
	Vezetők		Ügyfelek		
	Beosztottak		Tulajdonosok		
	Dolgozói képviselvek		Döntéshozók		
			Média		
CIMIX DI 3 Σ					
CIMIX DI Σ					

Általános kockázati tényező:

A és B image-ének ködösülése a megszűnéssel az új szervezet (C) image-ének homályossága

Corporate Identity (CI) – a szervezet önképe

Image – képmás

*Szervezeti kommunikáció: az önképet közvetíti, „fordítja át”
image-ra.*

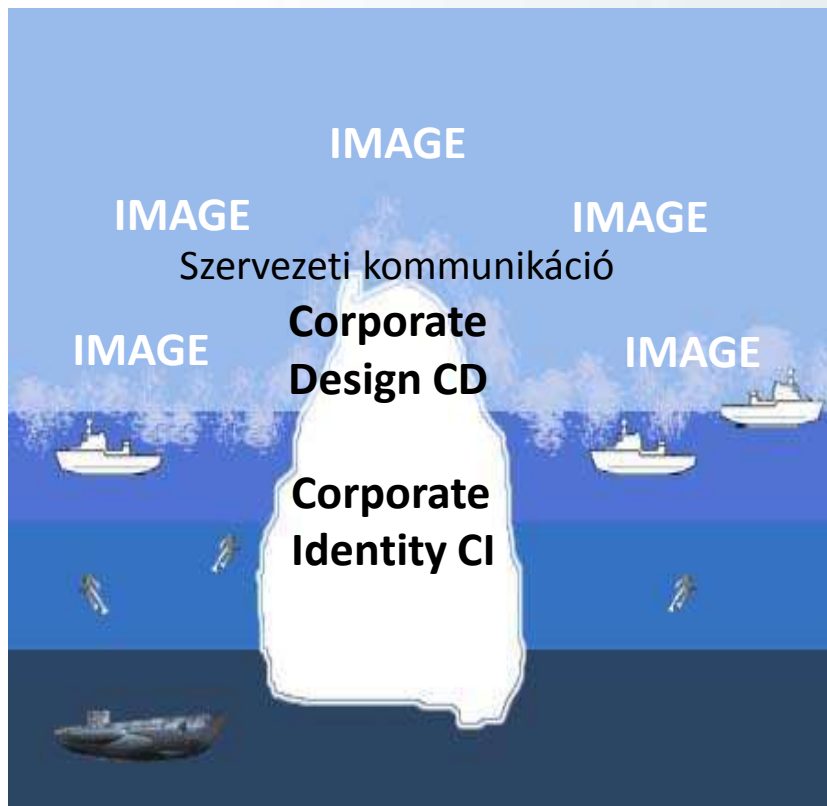


Image formáló stratégiák: összegyűjtő, szétszóró

Corporate Design (CD) a látható vizuális elemek. (pl: maga a vállalati név)

A **CI** a vállalkozás olyan intézkedéseinek összessége, amely meghatározó a szervezet egészére nézve.

Az a **kép**, amit a **szervezet** saját magáról, illetve termékeiről **tudatosan kialakít**.

Az **image** a **CI-nek** az a **lenyomata**, (képmás) amely a kommunikáció által a **közvéleményben rögzül**.

Az újra formált CI-t és CD-t kommunikálnia kell a külső közvélemény felé. Ez az új image alapja!

„KOMMUNIKÁCIÓS KÖD”

„HAJÓJELENTÉSEK”

„KOMMUNIKÁCIÓS PÁRA”

Újra kell teremtenie
szervezeti
Identitását
(Corporate
Identity/CI) és
arculatát (Corporate
Design/CD

Társadalmi
közvélemény

Politikai–Gazdasági
közvélemény

Média

Munkatársak

Szembe kell néznie a
lappangó belső negatív
attitűdökkel, és
multikulturális
hatásokkal.

VAKFOLTOK

Vezetés

„BÚVÁRJELENTÉSEK”

Feltárásra váró, ISMERETLEN

„TENGERALATTJÁRÓ
(MÉLYTENGERI)
JELENTÉSEK”

Az ismeretlen feltárásában
résztevők.

Multikulturális kockázati tényezők

Szervezeti kommunikációs aspektusok



Emberi erőforrás gazdálkodási aspektusai

- 1) az azonos állampolgárságok száma,
- 2) az ünnepnapok azonossága,
- 3) az azonos vallások száma,
- 4) a műszakok számának eltérése,
- 5) a munkaidő tipikus kezdete közötti eltérés, (időeltolódás)
- 6) a munkaidő tipikus vége közötti eltérés, (időeltolódás)
- 7) a kötetlen munkaidősök aránya közötti eltérés,
- 8) a szakszervezeti jogkörök azonosságának száma.

Gondolatkísérlet a matematika nyelvén:

Pitlik László

A gondolatkísérlet alapja:

Mekkora mértékben tér el a „humán agyi” becslés, a matematika, a „robot agy” által számított értékektől?

„A humán agy” feltételezése:

A jogi kategóriák közül az összeolvadás hordozza a legmagasabb mértékű kockázati tényezőket.

Jogi kategóriákhoz rendelt multikulturális kockázatok szakmai becslés alapján

Jogi kategóriák:

eu részvénytársaság,
határokon átnyúló egyesülés,
részesedéscsere,
eszközátruházás,
részvény-felvásárlás,
kiválás,
különválás,
szétválás,
beolvadás,
összeolvadás,
egyesülés.

Inputok:

- 1) az azonos állampolgárságok száma,
- 2) az ünnepnapok azonossága,
- 3) az azonos vallások száma,
- 4) a műszakok számának eltérése,
- 5) a munkaidő tipikus kezdete közötti eltérés,
- 6) a munkaidő tipikus vége közötti eltérés,
- 7) a kötetlen munkaidősök aránya közötti eltérés,
- 8) a szakszervezeti jogkörök azonosságának száma.

A gondolkísérlet első eredménye
a matematika nyelvén

Hogyan
„gondolkodott a robot agy”?

A jogi kategóriákhoz rendelt multikulturális kockázatok a „robot agy” számításai alapján

- Az inputok alapján *a fogalmak különbözősége/megkülönböztethetősége erősen korlátozott.*

Ha az inputokat így fogadjuk el, akkor matematikai értelmezésben **az egyesülés, összeolvadás nem a legkockázatosabb forma.**

Elfogadjuk?

Egyelőre nem.

Újabb gondolat kísérlet következik, amelynek részleteit a www.miau.hu oldalon publikáljuk!

Ismételten felmerülő kérdés:

- **Van-e érdemi különbség** az egyes *azonos kockázati értékekkel ellátott jogi kategóriák esetén?*



SZENT ISTVÁN
EGYETEM



GAZDASÁG- ÉS TÁRSADALOMTUDOMÁNYI KAR, GÖDÖLLŐ

Köszönjük megtisztelő figyelmüket!

