



Volumul II, Numărul 3 / 2000

ISSN 1454-9980

Fenomene culturale în achizițiile și fuziunile internaționale

(pag. 27-31)

Bogdan ANASTASIEI

Volume II, Issue 2 (3) / 2000

Cross-cultural
Management
Journal

FENOMENE CULTURALE ÎN ACHIZIȚIILE ȘI FUZIUNILE INTERNAȚIONALE

Bogdan Anastasiei
Universitatea "Al.I.Cuza" Iași

Abstract

Why do the international mergers and acquisitions succeed or fail? The researchers have not provided yet the final answer, but it is sure that the new corporations resulting from mergers and acquisitions often face serious cultural problems due to the cultural differences that inherently appear in such organization. This paper focuses on the factors that can moderate the effects of this differences (thus diminishing the shock of the cultural changes) and on the four ways in which the acculturation process can take place during mergers and acquisitions.

Fuziunile și achizițiile reprezintă o alternativă importantă la strategiile de creștere internă a întreprinderii, deoarece permit firmelor penetrarea rapidă a piețelor externe, creșterea accelerată a dimensiunii și obținerea de economii de scală, dobândirea într-un răstimp scurt a know-how-ului necesar pentru pătrunderea într-un nou domeniu de activitate; în același timp ele oferă posibilitatea de a dispune imediat de personal calificat și experimentat. Succesul unei asemenea strategii nu este totuși niciodată garantat. Unele studii estimează o rată a succesului achizițiilor și a fuziunilor internaționale cuprinsă între 40 și 60 la sută, altele sunt mai pesimiste pretinzând că până la trei sferturi din aceste operațiuni nu vor atinge niciodată obiectivele financiare pentru care au fost realizate.

Motivele pentru care o strategie de creștere externă reușește sau eșuează nu sunt explicate în întregime până în momentul actual. Cele mai multe cercetări sunt realizate de specialiști în management strategic și pun accentul pe compatibilitatea strategică dintre firmele participante la operațiune: o integrare orizontală sau o diversificare concentrică (de proximitate) are mai multe șanse de succes decât o strategie de diversificare conglomerată. Alte studii atribuie eșecul insuficienței pregătiri a operațiunii, dar ele sunt criticate pentru faptul că au o viziune statică asupra lucrurilor și nu iau în considerare modificările ulterioare de mediu care pot afecta fuziunea deja realizată. În sfârșit, o a treia explicație a insucceselor fuziunilor și achizițiilor internaționale (și care pare a fi cea mai apropiată de realitate în majoritatea cazurilor) se referă la dificultățile întâmpinate în

faza de implementare propriu-zisă a fuziunii sau achiziției. D. T. Bastine și A. H. van den Ven au numit acest fenomen *sindrom post-fuziune*. Ei au arătat că dacă în faza premergătoare fuziunii predomină chestiunile de natură financiară, în faza implementării noua întreprindere este pusă în fața unor probleme de ordin cultural. O cercetare realizată în Olanda în perioada 1986-1988 confirmă acest punct de vedere: s-a dovedit că jumătate din fuziunile investigate aveau probleme legate de managementul resurselor umane și de integrarea culturală [3].

Fuziunile și achizițiile internaționale sunt așadar însoțite adesea de un adevărat *șoc cultural*. Managerii și angajații demonstrează ostilitate și resentimente față de partenerii (cu precădere managerii superiori) străini, rezistență la schimbare, disponibilitate spre conflict, preocuparea pentru securitatea personală mai mult decât pentru rezultatele și obiectivele organizației. Sinergia culturală, dezirabilă în interiorul unei organizații multiculturale, nu apare de la sine. Diferențele culturale, acolo unde nu sunt corect gestionate, se manifestă ca sursă de mari probleme. Efectele vizibile ale acestor probleme sunt: tendința de a nu “da drumul” la informație să circule între nivelurile ierarhice, lipsa de comunicare a top-managerilor cu membrii organizației, conflicte între “actorii” aparținând unor culturi diferite. Ultimele consecințe ale acestor stări de lucruri sunt scăderea productivității și a profitabilității firmei.

Din ceea ce s-a spus până aici rezultă că diferențele culturale par a fi cauza principală a eșecului aplicării strategiei de creștere externă pe plan internațional. Cu cât aceste diferențe sunt mai mari cu atât schimbările necesare în interiorul corporațiilor participante la operațiune (sau a corporației achiziționate, dacă este vorba de o achiziție) vor fi mai multe și mai importante, iar schimbarea este cea care generează efectele pe plan cultural amintite mai înainte. Atenuarea efectelor diferențelor culturale este deci problema care trebuie să stea în atenția cercetătorilor, deoarece această atenuare va duce la creșterea șanselor de reușită a strategiilor de fuziuni și achiziții internaționale. În acord cu diferiți specialiști, există trei factori principali care pot contribui la o asemenea atenuare:

- gradul de integrare între cele două organizații;
- natura schimbărilor culturale necesare;
- măsura în care este prețuită propria cultură și gradul de atractivitate al celeilalte culturi.

Le vom discuta în continuare pe toate trei urmărindu-l îndeaproape pe René Olie [3].

Gradul de integrare între organizații este citat ca factor de către A. F. Buono și J. L. Bowditch. El poate fi evaluat cu ajutorul unei scale desfășurate de la *slab* la *puternic*. În cazul grupurilor financiare problemele legate de integrare tind a fi minime; poate apărea doar necesitatea unor schimbări în compartimentele financiare. Chestiunile de ordin cultural au un impact redus aici. În plus, dacă societatea mamă nu este mulțumită de achiziția făcută își poate retrage cu relativă ușurință participația la capital. Dimpotrivă, în cazul unui grup industrial sau strategic problemele culturale au în mod evident o semnificație mult sporită, deoarece firmele partenere sunt supuse unor schimbări mult mai importante. Cu cât mai radicale vor fi schimbările, cu atât rezistența la schimbare se va manifesta mai puternic.

Natura schimbărilor culturale ca factor de influențare a diferențelor culturale a fost tratată de D. T. Bastine și A. H. van den Ven. Ei au pus în evidență două situații extreme între care pot fi întâlnite o multitudine de situații intermediare. În prima situație extremă firma achiziționată adoptă în totalitate cultura firmei cumpărătoare, mergând până la a-și pierde propria identitate. O vom numi pe aceasta situație de *dominare*. În cealaltă situație extremă (numită situație de *cooperare*) fiecare întreprindere își păstrează identitatea și au loc schimburi reciproce de elemente culturale între ele. În cazul *dominării* avem astfel de-a face cu o schimbare culturală radicală suferită de unul din parteneri, iar în cazul *cooperării* cu schimbări minime pe plan cultural.

Combinând gradul de integrare (slab/puternic) cu natura schimbărilor de natură culturală (dominare/cooperare) ajungem la o grupare a fuziunilor și achizițiilor în patru forme principale, după cum se observă din următoarea matrice.

*Integrare puternică**Integrare slabă***Cooperare***Dominare*

Portofoliu	Fuziune
	Absorbție
	Redesign

Fig. 1. Diferite forme de fuziuni și achiziții

Achizițiile al căror mod de realizare este cooperarea și care se caracterizează printr-un grad redus de integrare se găsesc în general în categoria fuziunilor conglomerale dictate de strategii de portofoliu. Între domeniile de activitate ale celor două întreprinderi există o legătură foarte slabă sau nici o legătură, iar firma achizitoare nu schimbă nimic în structura și în managementul firmei achiziționate. Controlul exercitat de aceasta este minim. Acest tip de fuziune este rezultatul punerii în practică a unei strategii de diversificare conglomerală al cărei scop principal este reducerea riscului și întărirea poziției întreprinderii achizitoare pe piața bursieră. Conflictele datorate culturii tind să se situeze la un nivel minim în acest caz.

O fuziune propriu-zisă (cooperare-integrare puternică) este foarte greu de realizat dacă cele două întreprinderi implicate nu au puteri de negociere aproximativ egale. În caz contrar, una din ele (cea mai puternică) va încerca să-i impună celeilalte propriile sale caracteristici culturale. În urma unui asemenea tip de fuziune ia naștere de obicei o “a treia cultură”, expresie sintetică a identităților culturale ale corporațiilor implicate. Destul de rar se întâmplă ca un asemenea “mariaj” să meargă bine pe o perioadă îndelungată. Ca exemple cunoscute de fuziuni internaționale reușite pot fi date Agfa-Gevaert (germano-belgiană), Hoogovens-Hoesch (olandezo-germană), Leyland Daf Trucks (anglo-olandeză), Amro Bank-Generale Bank (olandezo-belgiană).

Al treilea tip de strategie din matrice este absorbția. Nivelul de integrare necesar aici este

foarte ridicat și există o clară diferență de putere între cele două organizații: în urma absorbției una dintre ele dispăre ca personalitate juridică.

În cazul celei de-a patra strategii (redesign), deși integrarea nu este principalul obiectiv al combinației dintre cele două firme, din cauza faptului că una dintre ele este mult mai puternică ea își va exercita influența și controlul asupra celeilalte. Deseori managementul firmei mai puțin puternice este în întregime schimbat.

Tendința de a respinge asimilarea oricărui element al unei culturi străine în numele păstrării propriei identități culturale este un alt factor care poate da naștere la probleme de ordin cultural în cursul implementării unei strategii de creștere externă. Acest lucru se întâmplă cu atât mai mult atunci când cultura celeilalte întreprinderi nu este considerată atractivă. Membrii organizației opun rezistență atunci când se simt forțați să renunțe la propria identitate; chiar și atunci când par resemnați, ei continuă să opună o rezistență interioară. Studiile întreprinse la nivelul mai multor corporații multinaționale au demonstrat că, cultura organizațională nu anulează diferențele dintre culturile naționale, ci dimpotrivă, adesea le sporește. Cel mai cunoscut studiu de acest gen este cel realizat de A. Laurent în anul 1983. Laurent a descoperit că deosebirile dintre angajații de naționalități diferite care lucrează în firme multinaționale sunt mai izbitoare decât deosebirile dintre angajații de aceleași naționalități care lucrează în firme din propriile lor țări. El a explicat acest lucru tocmai prin rezistența opusă la constrângerea de a se adapta

stilului de lucru specific unei culturi pe care nu o înțeleg sau nu o acceptă. Rezultatul final este ceea ce anglo-saxonii numesc *split culture*: apariția mai multor subculturi în cadrul aceleiași organizații multinaționale (de exemplu, cultura managerilor și cea a angajaților).

O organizație ar putea totuși renunța în mod liber la identitatea sa (total sau parțial) atunci când membrii săi nu sunt mulțumiți de activitatea sa anterioară, atunci când ei apreciază că strategiile și valorile derivate din cultura organizațională afectează negativ îndeplinirea misiunii și a obiectivelor întreprinderii. În cazul în care cultura întreprinderii partenere s-a dovedit a fi una de succes, perspectiva asimilării unor elemente ale aceste culturi va fi privită favorabil. Schimbările apărute într-un sistem cultural ca urmare a infuziei cu elemente ale unei culturi străine poartă denumirea de *aculturație* (această definiție a fost formulată de J. W. Berry în 1980). Deși în principiu aculturația este privită ca un fenomen care afectează reciproc culturile implicate, mulți cercetători sunt totuși de acord că în majoritatea situațiilor se manifestă o tendință de dominare a uneia dintre culturi de către cealaltă.

Fenomenul aculturației poate fi prezent în achizițiile și fuziunile internaționale în patru moduri diferite, descrise de același J. W. Berry în anul 1983: integrarea, asimilarea, separația și deculturația [2].

Integrarea este o modalitate de aculturație în urma căreia fiecare firmă participantă își păstrează propria identitate. Firma achiziționată își păstrează elementele culturale de bază (misiune, valori, credințe, comportamente) fiind dispusă să se integreze structural în întreprinderea achizitoare. Integrarea așa cum este descrisă aici este însă posibilă numai în cazul în care firma achizitoare este dispusă la rândul său să respecte integritatea culturală a firmei achiziționate. Integrarea presupune în mod necesar absența tendinței uneia dintre părți de a impune celeilalte propriile valori culturale.

Asimilarea, opusă integrării, presupune adoptarea în mod liber de către firma achiziționată a identității culturale a firmei achizitoare. Acest lucru se poate întâmpla atunci când cultura întreprinderii achiziționate s-a dovedit a nu fi un motor al performanțelor acesteia. Rezultatul asimilării este absorbția totală a corporației achiziționate, pierderea completă a identității sale culturale.

Separația presupune păstrarea identității culturale a firmei achiziționate prin separarea totală de cumpărător. Ea va refuza orice încercare de integrare sau asimilare de orice fel și la orice nivel. În cazul în care firma achizitoare permite acest lucru, firma achiziționată va funcționa independent, beneficiind doar de "umbrela" financiară a firmei-mamă. Schimburile culturale între cele două corporații sunt minime în această situație.

Deculturația, numită și "marginalitate", este al patrulea mod de aculturație. Ea se realizează atunci când membrii organizației achiziționate nu pun prea mult preț pe propria lor cultură, dar nici nu doresc să asimileze valorile culturale ale organizației cumpărătoare. Rezultatul va fi dezintegrarea ca identitate culturală a firmei achiziționate. J. W. Berry spune că "...[deculturația] este însoțită de multă confuzie colectivă și individuală și de sentimente de alienare, de pierdere a identității, cunoscute sub denumirea de *stress aculturativ*."

Factorii care determină modul de realizare a aculturației sunt diferiți pentru întreprinderea achizitoare și pentru cea achiziționată [2]. Pentru corporațiile achizitoare acești factori sunt:

- gradul său de culturalism (dacă este o firmă multiculturală sau uniculturală);
- natura diversificării (concentrică sau conglomerală).

Figura de mai jos este foarte sugestivă în ceea ce privește influența acestor doi factori asupra modalității de aculturație.

		<i>Gradul de culturalism</i>	
		<i>Multiculturală</i>	<i>Uniculturală</i>
<i>Natura diversificării</i>	<i>Concentrică</i>	Integrare	Asimilare
	<i>Conglomerată</i>	Separație	Deculturație

Fig. 2. Modalitățile de aculturație ale firmei achizitoare

În ceea ce privește organizația achiziționată s-au detectat următorii factori de influență asupra cursului aculturației:

- cât de mult doresc membrii săi prezervarea propriei culturi;
- gradul de atractivitate a culturii partenerului.

		<i>Cât de mult doresc membrii organizației prezervarea propriei culturi</i>	
		<i>Foarte mult</i>	<i>Deloc</i>
<i>Gradul de atractivitate al culturii partenerului</i>	<i>Foarte atractivă</i>	Integrare	Asimilare
	<i>Deloc atractivă</i>	Separație	Deculturație

Fig. 3. Modalitățile de aculturație ale firmei achiziționate

Bibliografie

1. Ionescu, Gh. Gh. *Dimensiunile culturale ale managementului*, Editura Economică, București, 1996
2. Nahavandi, A., Malekzadeh, A. R. *Acculturation in mergers and acquisitions*, Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford, 1995
3. Olie, R. *Culture and integration problems in international mergers and acquisitions*, Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford, 1995



Bogdan Anastasiei

(n. 1970) a absolvit Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor a Universității "Alexandru Ioan Cuza" din Iași în anul 1994, iar în prezent este asistent la Catedra de Management și Marketing a acestei facultăți. Preocupările sale se situează în domeniile marketingului turistic, cercetărilor de marketing, managementului riscului și managementului intercultural. Este doctorand în specializarea Econometrie pe tema cu titlul "Modele de evoluție optimă a întreprinderii". A publicat articole științifice în Analele Universității "Al. I. Cuza" Iași, în Revista de management intercultural precum și în volumele sesiunilor de comunicări științifice Oradea 1998, Timișoara 1998 și Timișoara 2000.