

●●● Παράδειγμα προς μελέτη

Daimler και Chrysler: μαθήματα από μια συγχώνευση

Η αυτοκινητοβιομηχανία έχει μια μακρά ιστορία από εγχώριες και διασυνοριακές συγχωνεύσεις και δραστηριότητες εξαγωγών. Μια συγχώνευση υψηλού προφίλ έλαβε χώρα το 1998 μεταξύ της γερμανικής εταιρίας Daimler-Benz (κυρίως γνωστή για τη Mercedes ίσως) και του παραγωγού αυτοκινήτων των Η.Π.Α. Chrysler. Εκείνη την εποχή η Daimler ήθελε να επεκτείνει την υπάρχουσα επιχειρηματική δραστηριότητα σε νέες αγορές και να αναπτύξει νέα προϊόντα. Όπως η εταιρία στεκόταν όμως, τα στελέχη πιστεύανε ότι αυτό δε θα επιτυχανόταν μόνο μέσω της Mercedes και ότι μια σύνδεση με ένα άλλο παραγωγό αυτοκινήτων ήταν απαραίτητη. Η Chrysler, αν και πιο επικερδής αυτοκινητοβιομηχανία εκείνη την εποχή, είχε αντιληφθεί τη μεγάλη πλεονάζουσα παραγωγική δραστηριότητα της βιομηχανίας και τα στελέχη πιστεύανε ότι έπρεπε να υπάρξει μια μείωση των κατασκευαστών. Για να είναι ανταγωνιστική η Chrysler, ένοιωθε ότι χρειαζόνταν έναν συνεργάτη. Μετά από πλήρως ενδελεχείς έρευνες με εστίαση στα περιουσιακά στοιχεία και τις χρηματοοικονομικές δομές των οργανισμών, λήφθηκε μια απόφαση για συγχώνευση.

Κατά τη διάρκεια διαπραγματεύσεων από τις ομάδες συγχώνευσης, μερικά κοινωνικο-πολιτιστικά ζητήματα ήρθαν στην επιφάνεια. Πρώτον, η Daimler δεν επρόκειτο ποτέ να θεωρηθεί ως ο μικρός εταίρος, αλλιώς ήταν χαρούμενη με την ιδέα της συγχώνευσης ίσως. Ο συγχωνευθείς οργανισμός θα ήταν αμερικάνικος ή γερμανικός; Δεν υπήρχε περίπτωση η Daimler να καταλήξει ως αμερικάνικη, έτσι συμφωνήθηκε ότι η νέα εταιρία θα ήταν γερμανική. Ένα νέο όνομα, Daimler Chrysler, συμφωνήθηκε, αντανακλώντας ξανά τη γερμανική θέση ισχύος.

Όταν οι δύο εταιρίες ενοποιήθηκαν, περαιτέρω κοινωνικο-πολιτιστικά ζητήματα ανέκυψαν. Οι αμοιβές των κορυφαίων αμερικανικών στελεχών ήταν υψηλότερες των ομοίων τους στη Γερμανία. Οι εργαζόμενοι της Daimler ταξίδευαν αεροπορικά στην πρώτη θέση, επειδή αυτό ταίριαζε με τη θέση της εταιρίας στην αγορά. Μόνο τα κορυφαία στελέχη της Chrysler πέταγαν στην πρώτη θέση και η εναρμόνιση των πολιτικών για

τα ταξίδια χρειάστηκε έξι μήνες για να επιτευχθεί. Οι εργασιακές συνθήκες διέφεραν. Υπήρχαν διαφορές στους κώδικες ένδυσης, στις επίσημες αντί των ανεπίσημων συμπεριφορών στις επιχειρηματικές συναντήσεις, στους τρόπους λήψης αποφάσεων και στα ωράρια εργασίας, για παράδειγμα. Οι οικονομικές αναφορές στις Η.Π.Α. ήταν προσανατολισμένες σε τετράμηνα αντί του ετήσιου κύκλου που απαντάται στη Γερμανία.

Ένα άλλο πρόβλημα ήταν η κουλτούρα γύρω από τις δύο επωνυμίες. Η μία ήταν επωνυμία πολυτελείας, χτισμένη πάνω στη μηχανική ανωτερότητα, και η άλλη πιο πολύ συνδεδεμένη με μια ορμητική αμερικάνικη εικόνα και αγοραστές της εργατικής τάξης. Οι δύο εταιρίες «δεν κατασκευάζανε απλά διαφορετικά αυτοκίνητα: ζούσαν σε διαφορετικούς κόσμους» (σελ. 310).

Το αποτέλεσμα αυτού ήταν ότι η συγχώνευση άρχισε γρήγορα να παραπαίει. Η οικονομική απόδοση κατέρρευσε και το 2001 η εταιρία ανακοίνωσε μεγάλες απώλειες θέσεων εργασίας και κλείσιμο εργοστασίων για να αναστρέψει μία ζημιολόγα κατάσταση. Η Chrysler είχε επωφεληθεί από τη Mercedes, π.χ. μέσω της χρήσης κοινών συστημάτων και στοιχείων παραγωγής, αλλιώς τα οφέλη για τη Daimler ήταν δυσκολότερο να εντοπιστούν. Το 2007, η Daimler πούλησε το 80% του μεριδίου της στην Chrysler έναντι 7,4 δισεκατομμυρίων δολαρίων, πολύ λιγότερα από όσα είχε επενδύσει στο αρχικό εγχείρημα.

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές έχουν νόημα μόνο αν προσθέτουν στο σύνολο αυτών που οι δύο εταίροι ήδη επιτυγχάνουν. Με αυτό το μέτρο, αυτή η συγκεκριμένη συνεργασία ήταν μια αποτυχία. Η ανάλυση των αιτιών της αποτυχίας σε μια περίπτωση σαν και αυτήν, θα μπορούσε να βασιστεί σε οικονομικές, τεχνικές και αγοραστικές εξηγήσεις, οι οποίες δεν μπορούν να παραβλεφτούν. Ωστόσο, φαίνεται ότι οι συγκρούσεις κουλτούρας ήταν αναπόφευκτες σε αυτήν την περίπτωση και δεν ήταν επαρκώς υπολογισμένες στην ανάληψη προ της συγχώνευσης.

Πηγή: Βασισμένο στο Badrtalei, J. and Bates, D.L. (2007) 'Effect of Organizational Cultures on Mergers and Acquisitions: the case of DaimlerChrysler', *International Journal of Management*, 24(2), pp. 303-317.

Άσκηση παραδείγματος

Έχοντας κατά νου τη Daimler Chrysler, η Riad (2007) μας επιστρά την προσοχή ενάντια στο να βλέπουμε τις κουλτούρες με όρους, ας πούμε, «ιδίων ή διαφορετικών» και ύστερα να υιοθετούμε διαχειριστικές απόψεις για το αν ταιριάζουν ή όχι. Επισημαίνει ότι η πολιτιστική ένταση στην κοινωνία, όπως μπορεί να προκύψει από ριζικά διαφορετικά θρησκευτικά δόγματα ή απόψεις για την ανισότητα των φύλων, μπορεί να συνυπάρξει αν κοινά σημεία αναγνωριστούν και εκτιμηθούν.

- 1 Από την αντίληψή σας για την Daimler Chrysler, πώς θα μπορούσαν οι διαφορετικές οργανωσιακές κουλτούρες να περιγραφούν;
- 2 Πώς θα μπορούσαν οι οργανισμοί να κινούνται προς μια συγκώνευση ή εξαγορά να εκκινήσουν έναν έληχο κουλτούρας. Συγκεκριμένα, πώς θα μπορούσαν να εκτιμήσουν τη συμβατότητα των αντίστοιχων κουλτούρων τους, ώστε να αντιμετωπίσουν πιθανές προβληματικές περιοχές που θα μπορούσαν να εμποδίσουν την ενοποίηση;

Ενδεικτικές πηγές

Hofstede, G.H. (2005) *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (2nd edn), London: McGraw-Hill. Αυτό το βιβλίο είναι ένα απαραίτητο ανάγνωσμα για οποιοδήποτε μαθητή ή μάνατζερ ενδιαφέρεται για την εργασία σε σχέση με την κουλτούρα, τόσο στο εθνικό όσο και στο οργανωσιακό επίπεδο.

Schein, H.E. (2004) *Organizational Culture and Leadership* (3rd edn), San Francisco, CA: Jossey-Bass. Αυτό το βιβλίο δεν εστιάζει στις βασικές λεπτομέρειες σε σχέση με την κουλτούρα. Υποθέτει ότι ο αναγνώστης διαθέτει ήδη αυτές τις γνώσεις. Εισχωρεί εις βάθος σε ότι αφορά την εθνική κουλτούρα και οργανωσιακή κουλτούρα. Υπάρχουν επίσης χρήσιμα παραδείγματα περιπτώσεων από τη δουλειά του Schein με οργανισμούς, που φωτίζουν αυτόν τον τομέα.

Trompenaars, F. και Prud'homme, P. (2004) *Managing Change Across Corporate Cultures*, Chichester: Capstone Publishing. Αυτό το βιβλίο εστιάζει στην κουλτούρα στο εταιρικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Προσφέρει θεωρητικές προοπτικές σε σχέση με την εταιρική κουλτούρα και περιλαμβάνει μελέτες περίπτωσης και έρευνα που διεξήχθη από τους συγγραφείς.

Χρήσιμες ιστοσελίδες

www.thtconsulting.com Αυτός ο ιστότοπος παρουσιάζει τις ιδέες των Trompenaars και Hampden-Turner σε σχέση με διαπολιτισμικά θέματα. Επιδεικνύεται μια «πολιτιστική πυξίδα» που εξερευνά διαπολιτισμικά ζητήματα.

www.new-paradigm.co.uk/resources.htm Αυτός ο ιστότοπος παρέχει έναν σύνδεσμο σε διάφορες οργανωσιακές δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένης της κουλτούρας.

www.geert-hofstede.com Αυτός ο ιστότοπος εξηγεί της διαστάσεις της εθνικής κουλτούρας και παρέχει πληροφορίες για το πώς συγκρίνονται μεταξύ τους διαφορετικές χώρες.