



$$1+1=3$$

*Om konsten att utnyttja fusionsenergin
vid sammanslagningar och förvärv*

Det handlar egentligen inte om företag, det handlar om människor

I filmen American Psycho får den sinnessjuka huvudrollskaraktären Patrick Bateman, en Wall Street-haj med massmord som makaber hobby, frågan vad han sysslar med.

"I'm into murders and executions" svarar han, utan minsta antydan till tvekan.

De andra karaktärerna reagerar inte på hans medvetna felsägning, utan fortsätter diskussionen som om han sagt "mergers and acquisitions".

Den här ordleken har sitt ursprung i effekterna av många företags fusioner. En överväldigande majoritet av dem bedöms nämligen som misslyckade.

Mer än 70 % av Sveriges företagsledare anger att de för närvarande genomför förvärv alternativt planerar att göra det under de närmaste 12 månaderna. Tyvärr kommer många av dem att sluta i någonting mellan "jaha?" och fiasko. Enligt en studie genomförd av Hay Group, av drygt 200 större samgåenden eller förvärv i Europa, anses så få som 9 % vara helt lyckade.

Skäl för tillväxt

Grunden för sammanslagningar och förvärv är självklart att vinna synergier och stordriftsfördelar. I en undersökning utförd av Accenture blev svaren följande:

- ☛ 54 % uppgav att förvärv ingår i företagets tillväxtstrategi för att skapa aktieägarvärde.
- ☛ 27 % uppgav att de behöver skapa en större tillväxt än vad de kan åstadkomma organiskt.
- ☛ 10 % uppgav att effektiviseringar av den befintliga verksamheten ger mindre möjligheter att öka värdeskapandet.

Övriga motiv är:

- ☛ Operationella synergier
- ☛ Riskdelning
- ☛ Kompetenstillskott
- ☛ Motverkande av uppköp samt önskan om att etablera sig på nya växande marknader.



Vad blir 1+1?

Konklusionen av Accentures rapport stöder Hay Groups studie: Företagsfusioner leder ytterst sällan till de förväntade resultaten.

Ska vi vara riktigt ärliga, blir resultatet av merparten av de fusioner som genomförs snarare 1,5 än de önskade 3. Men vad är det som går snett?

Det är egentligen inte konstigare än när äktenskapet knakar, eller när barn hamnar i fel sällskap. Det är mer än något annat en fråga om bristande kommunikation och dålig motivation.

Jurister och ekonomer knådar siffror och avtal i månader i dyra due diligence-processer, och blir till sist överens. Alla andas ut och samgåendet är "klart". I själva verket är det först nu det börjar. Det är nu människorna som bär upp verksamheten i de båda företagen behöver bli motiverade och inspirerade, det är nu det krävs entusiasm för den nya, gemensamma saken. Det sista som behövs är två organisationer, utöver leverantörer, kunder och media, som spjårnar emot, mumlandes i korridorerna att det var bättre förr.

Kommunikation är nyckeln till lyckade förvärv

Klassiska förklaringar till misslyckade fusioner är bristen på tydliga mål, överskattade synergieffekter, lösa strategier samt kulturkrockar. IMP-relaterad forskning* argumenterar för en helt annan orsak: Företagsledningens allt för snäva perspektiv. Forskningen pekar nämligen på att ledningens huvudfokus, under både förberedelse- och integrationsfasen, är de två integrerande verksamheterna. Alltså inte de interna och externa relationerna. Kommunikationen ges med andra ord alldeles för litet fokus. I värsta fall glöms den helt.

De flesta företagsledare som gått igenom en fusion anser säkert att de har gjort sitt yttersta vad gäller information till de anställda om motiv, mål och medel. Men frågar du de anställda i dessa företag får du förmodligen oftast höra motsatsen. "Ingen har talat med oss och vi förstår inte varför det här görs, vad samgåendet ska vara bra för". Samma gäller kunder och nyckelleverantörer, liksom den övriga omvärlden och media.

Forskning i svenska fusioner

Mellan 2004 och 2011 forskade Jeanette Fors-Andrée vid Uppsala Universitet i svenska sammanslagningar och förvärv. Hon har bland annat identifierat 12 nyckelfaktorer för effektiv kommunikation i samband med företagsfusioner (se nästa uppslag). Faktorer som har avgörande betydelse för att skapa positiva reaktioner hos anställda, kunder och leverantörer.



Bästa sättet att undvika eller minimera oro är alltså att försäkra sig om att alla parter är väl informerade under alla faser av affären. Därför måste kommunikation användas som ett medvetet verktyg för att nå önskade effekter hos anställda, kunder, leverantörer, ägare, media och resten av omvärlden.

Gör det rätt, och du skapar engagemang och positiva attityder, vilket i sin tur påverkar utfallet av fusionen i positiv riktning.



Så skapar du positiva reaktioner genom effektiv kommunikation

1. Vårda varumärket

Ditt varumärke påverkas av ditt sätt att kommunicera. Vad du säger, och hur du säger det, påverkar kundernas attityder och därmed också din image och position på marknaden. Både teori och praktik visar hur otillfredsställda kunder och leverantörer kan straffa källan till förändring genom sociala påtryckningar, tillbakadragande, sanktioner för framtida affärer, samt sämre renommé och prestige.

2. Undvik indirekt kommunikation

Se till att nyckelkunder och -leverantörer alltid får förstahandsinformation. Engagera och skapa tillit genom tidig, öppen och kollektiv planering, exempelvis genom att själv informera kunderna innan media gör det. Även börsreglerna poängterar vikten av att prata med strategiskt viktiga parter innan publicering och offentlig kungörelse. På så sätt minimeras risken för eventuell misstro eller fientlighet. Information som sprids genom media, konkurrenter eller ryktesvägen gör att du lätt kan tappa initiativet, och därmed kontrollen över situationen. Du hamnar i en försvarsställning där utgångsläget är att du gjort fel.

3. Förklara syftet

För att skapa intresse och acceptans är det viktigt att du förklarar syftet med uppköpet och besvarar frågorna varför, hur och med vilken effekt sammanslagningen eller förvärvet sker. Presentera förväntade och önskvärda

resultat och synergier. Var snabb med att kontakta det uppköpta bolagets kunder och engagera dem i förändringen. Vägled kunderna genom hela händelseförloppet med kontinuerlig kommunikation. Därmed kan du förhindra att osäkerhet och spekulationer uppstår.

4. Möt dina kunder

Dina kunder består till 100 % av människor och människor föredrar att få reda på viktig information ansikte mot ansikte. Kort sagt, dina kunder vill träffa dig. Dessutom erbjuder det personliga mötet den bästa möjligheten att förmedla en korrekt och komplett bild av av fusionen. Den fysiska närvaron gör att vi genom signaler som ansiktsuttryck, kroppshållning och ögonkontakt kan tolka information bättre. Problem kan diskuteras på plats. Konflikter kan lösas innan de uppstår och otydligheter i kommunikationen redas ut. Telefon och webbkonferenser är ett bra substitut när antalet aktörer ökar och du måste prata med många samtidigt.

5. Berätta allt du kan

Kommunicera även när information inte är tillgänglig. Det är alltid bättre att säga att du inte vet mer just nu, och att du återkommer när det finns mer information, än att inte säga något alls. Undanhåll aldrig information utan att kommentera varför informationen undanhålls. "Trust is violated when management says nothing but enacts change." (DiFonzo and Bordia, 1998.)

6. Du kan aldrig berätta för mycket

Informationsöverflöd gäller (i princip) inte i samband med stora förändringar, alltså behöver du inte oroa dig för att bli tjatig. I perioder som karaktäriseras av förändring vill vi ha så mycket information som möjligt för att minska våra informationsgap – och därmed känslan av osäkerhet. Vi vill uppleva att vi blir omhändertagna och tagna på allvar. Öka därför kommunikationen snarare än att minska den.

Redundans – att upprepa informationen vid flera tillfällen – är extra viktigt mot de som är mest beroende av dig. Sluta att tänka ”det har vi ju redan berättat”.

7. För en loggbok

Skriv ner vad som kommuniceras, till vem och hur, för att kunna återkoppla och förtydliga vid behov. Jämför det som skrivs i media med det som kommuniceras direkt från företaget för att bättre förstå hur du uppfattas utifrån. Då har du koll på kommunikationsflödet och vet också bättre hur du kan och ska agera.

8. Ta oro på allvar

Forskning pekar på flera konsekvenser av osäkerhet: personal hoppar av, personalens produktivitet och effektivitet minskar, det diskuteras med konkurrenter, leverantörerna drar sig undan, kundrelationer bryts, missförstånd skapas, rykten cirkulerar, spekulationer eskalerar och oönskade reaktioner sprider sig som ringar på vattnet. Spekulationer har en tendens att leva längre än vad man kanske tror. Bemöt osäkerhet och oro snabbt och ärligt.

9. Se till att alla vet och säger samma saker

Förbered personalen på eventuella frågor. Skapa en kommunikationsmall och tala om vad medarbetare får och bör säga i sina kontakter med kunder och leverantörer. Oförberedd personal kan både uppfattas som icke trovärdig och ge fel bild av sammanslagningen eller förvärvet. Genom att integrera den interna och den externa kommunikationen minskar risken för felaktiga uppfattningar.

10. Se till att det finns ett uttalat ansvar

Moderbolaget kan tycka att dotterbolaget ska kommunicera och dotterbolaget kan tycka tvärtom. Det kan sluta med att ingen säger något. Eller ännu värre, att båda gör det men med helt olika budskap.

11. Var tydlig och intressant

Allt som ledningen och personalen tycker är spännande och viktigt behöver inte uppfattas så av utomstående. Våldigt ofta tror företagsledningen att både personal och utomstående förstår precis vad som händer. Så är det ytterst sällan. Det är bättre att utgå från att ingen vet vad som pågår än tvärtom. Om fusionen handlar om diversifiering – glöm då inte bort gamla kundrelationer och affärer. Underskatta inte någons intelligens, men överskatta heller inte någons kunskap.

12. Förmedla samma budskap till alla involverade parter

Undvik selektiv kommunikation. Trots att det kan tyckas vara logiskt att olika intressegrupper behöver olika information, leder det bara till spekulationer och ryktesspridning. Samma information till alla har rakt motsatt effekt.



Rätt motivation är grunden till rätt lösning

Just i samband med större strukturaffärer vänder sig många till sin reklambyrå för att få hjälp med integrationen av företagsidentiteter, varumärkesstrategi och -arkitektur, kommunikationsstrategier, marknadsföringsfrågor, etc.

Här avgörs ofta hur kommunikationsprocessen kommer att gestalta sig. I sämsta fall enas man om att hänga på ett figurmärke på båda företagens logotyper, eller skriva "Member of the XXX Group" under dem, välja ett gemensamt typsnitt och därmed anse saken vara avklarad.

Kloka företagsledare inser att en ny logotyp inte är receptet på en lyckad integration. Istället bygger man integrationsprocessen på en dialog med såväl medarbetare i de båda företagen som med deras kunder och övriga målgrupper.

Hindret för att lyckas är ofta brist på insikt och förståelse för logiken samt ett syndrom som betecknas NIH (Not Invented Here). Nyckelpersoner, ofta de informella ledarna i verksamheterna, känner sig överkörda och protesterar genom att hitta fel på lösningar och rent allmänt tycka att allt var bättre förr.



Fem viktiga frågor om varumärke och marknads-kommunikation vid sammanslagningar och förvärv

Företagsfusionen innebär inte minst utmaningen att på bästa sätt hantera varumärken och kommunikation. Detta bör du tänka på:

1. Hur ska de inblandade varumärkena förenas?

När varumärken ska fusioneras finns en rad olika handlingsalternativ, från att fokusera allt på ett enda (företags-) varumärke till att skapa en portfölj av starka (produkt-) varumärken. Vilket alternativ är bäst på kort sikt? Vilket alternativ är bäst om fem år? Och hur når vi dit?

2. Vad tycker, tänker och känner kunderna?

För att kunna fatta de rätta besluten måste du veta vad kunderna tycker, tänker och känner om de olika varumärkena. Dessa varumärkesassociationer ska förenas med affärsmålen, och utgöra ledstjärnan i det nya bolagets varumärkesarbete. Starta en dialog med kunderna. Låt dem tycka, tänka och känna inför öppen ridå. Det är oändligt mycket bättre att diskutera eventuella negativa känslor och åsikter tidigt i processen, än att behöva ta hand om dem när de utvecklats till cementerat missnöje.

3. Hur påverkar fusionen det nya bolagets positionering?

Varje sammanslagning eller förvärv möblerar om konkurrenslandskapet. Därför måste du vara på det klara med hur det nya företags positionering påverkas av de gamla företags positioner. En noggrann analys av den här frågeställningen kan mycket väl leda till en helt ny och mer konkurrenskraftig differentieringsmöjlighet. Våga tänka annorlunda.

4. Hur kan företagets historier och historik utnyttjas?

Starka företag består av starka historier. Det är i dessa historier som kunderna finner mening och samhörighet, vilket många gånger är det enskilt viktigaste skälet till varför dina kunder valt att göra affärer med dig. Efter sammanslagningen måste du skriva ett nytt kapitel – ett kapitel som lika trolldrivande och trovärdigt binder samman respektive företags historia med det nya företags framtidsvisioner.

5. Vad tycker, tänker och känner de anställda?

I de allra flesta företag är personalen den enskilt viktigaste varumärkesbäraren. Hur ställer sig organisationerna till sammanslagningen? Hur motiverade och engagerade är de i den nya konstellationen? Hur entusiastiskt berättar de det nya kapitlet? För att sammanslagningen ska bli framgångsrik måste de anställda behandlas med den respekt de förtjänar. Informera dem. Involvera dem. Diskutera med dem. Det är trots allt de som håller i dina kundrelationer före, under och efter köp.

En kunnig partner

Låt inte den stora strategiska möjligheten övergå i ett problem. Tala med oss på Pyramid på ett tidigt stadium. Bildandet av Bluetooth-konsortiet, SAS Cargos bolagiseringar, amerikanska FMCs integration av Frigoscandia (och en handfull andra stora bolag), konsolideringarna av Thule och Swedish Space Corporation samt skapandet av Bring är bara några exempel på större verksamheter som Pyramid bistått i framgångsrika fusionsarbeten.

Vi är förvisso inte professorer i matematik, däremot experter på fusionsenergi.

Och vi brukar faktiskt få 1+1 att bli 3. Ibland ännu mer.

Glimtar av fusionsenergin hos några av våra kunder



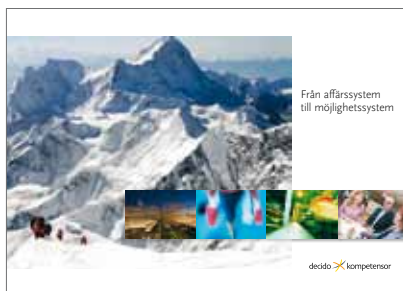
Green Landscaping bildades genom sammanslagning av fyra lokala verksamheter inom skötsel och anläggning av utemiljö.



Posten Norge genomförde ett omfattande fusionsprogram då en handfull nordiska post- och logistikföretag samlades under namnet Bring.



Swedish Space Corporation slog samman verksamheter i Chile, Holland, Sverige, Tyskland och USA i en ny global organisation under varumärket SSC.



Två mindre affärssystemleverantörer skapade en stark utmanare: DecidoKompetensor.



Fyra transportföretag, med hundratala ägare, gick samman under det nya namnet m4.



Thule konsoliderade en handfull förvärvade bolag i lika många länder under ett varumärke: Thule.

Pyramid hjälper internationella företag med höga ambitioner och entreprenöranda att lyckas. I samarbete med våra kunder och med beprövade metodiker bygger vi varumärken och skapar uppseendeväckande lönsam, gränsöverskridande kommunikation.

Tillsammans kan vi:

- ✦ Skapa gränsöverskridande kommunikation, bortom det förväntade
- ✦ Attrahera en global marknad, över nationsgränser
- ✦ Med öppet sinne utnyttja alla media; digitala och analoga
- ✦ Överbrygga kulturella barriärer och nå yrkesmänniskan
- ✦ Korsbefrukta kunskap och erfarenhet från olika branschområden
- ✦ Integrera våra kompetenser tvärvetenskapligt och samordna kommunikationen

I Pyramid får du en partner som:

- ✦ Sparrar dig affärsstrategiskt
- ✦ Fokuserar din organisation
- ✦ Marknadsanpassar dina erbjudanden
- ✦ Positionerar ditt företag
- ✦ Differentierar dina produkter och tjänster
- ✦ Bygger starka varumärken
- ✦ Stimulerar din säljkår
- ✦ Attraherar rätt målgrupper
- ✦ Får dina affärer att växa globalt
- ✦ Optimerar ditt utbyte av digitala kommunikationskanaler

Vi lyfter din tillväxt och lönsamhet. Välkommen att kontakta oss!



Pyramid

Pyramid Communication AB, Box 1026 (Bergaliden 11), 251 10 Helsingborg
Tel: 042-38 68 00, Fax:042-38 68 68, E-post: info@pyramid.se, www.pyramid.se