

Fusjonen: Post mortem!

Tor W. Andreassen
Handelshøyskolen BI

Den norske Bank og Storebrand er historie som selvstendige selskaper. Enkeltvis har de kjempet og vunnet mange slag for å få den sentrale posisjon de har hatt i Norge. Det gledelige med denne fusjonen er at den har skjedd uten politisk innblanding. Etablering, fusjonering, fisjonering, avvikling og konkurs er alle begreper knyttet til næringslivets Darwinisme. Som dyr og planter er det de sterkeste bedriftene som overlever og fører et sterkere arvemateriale fremover. På denne måten blir vi alle sterkere. I business som i dyre- og planteriket handler det om død, oppstandelse og det evige liv. Spørsmålet er om kunnskapsbedrifter styrker seg ved å spise andre?

Mens Darwin ga oss loven om "survival of the fittest" synes næringslivsledere å leve etter "survival of the fattest" eller "biggest". Et godt argument for å være stor er at det da blir vanskeligere for andre bedrifter å kjøpe oss opp. På denne måten kan vi beholde vår uavhengighet (litt lengre). Et annet argument er at gjennom størrelse kan man representere større kjøpekraft og dermed oppnå bedre betingelser i leverandørmarkedene. Tanken om at størrelse skal være en viktig forutsetning for å overleve –være konkurransedyktig tilhører fortiden. I dagens kunnskapsøkonomi er det lite som tilsier at størrelsen på kunnskapsmiljøet er av betydning for å kunne konkurrere og overleve. Dersom det var tilfelle burde alle verdens handelshøyskoler eller universiteter følge næringslivet og slå seg sammen. Harvard Business School kjøper BI" kunne vært en flatterende overskrift. Når det ypperste av kunnskapsmiljøer ikke slår seg sammen, må det være en grunn. Årsaken ligger i at det gamle argumentet om skalafordeler for å oppnå lavere kostnader ikke er så tanngivende i verdiskapningen for kunnskapsmiljøer. La meg utdype.

Enhver leder er ansatt av styret for å maksimere aksjonærverdiene. Som sådann er det ett sett av virkemidler ledere kan gripe til. Hun kan kutte kostnader. Hun kan satse offensivt på vekstgjennom tilgang på nye kunder, defensivt ved å beholde eksisterende kunder, eller en kombinasjon. For å kunne tiltrekke seg nye kunder må bedriften ha en synlighet i markedet samt et attraktivt tilbud. Reklame og pris er for slike ledere sentrale virkemidler for å kunne vokse. For å beholde eksisterende kunder blir kvalitet,

kundetilfredshet, gjenkjøp og merkjøp mer sentrale virkemidler og mål. I stagnerende markeder er det vanskelig eller kostbart å vokse så fort som aksjonærene kunne ønske. Oppkjøp av andre bedrifter blir da et alternativ. Både forskning og praksis viser at det er lettere å slå sammen produksjonsbedrifter enn tjenesteytende kunnskapsbedrifter. Mens det i det første tilfellet er realkapital som skal tilpasses er det i det andre tilfellet mennesker som skal tilpasses.

Ledere av tjenesteytende kunnskapsbedrifter er opptatt av å utvikle sterke bedriftskulturer. Kulturer som i stor grad identifiserer bedriften og de ansatte. Kultur som nyansatte sosialiseres inn i. Det er mange gode grunner for dette. En åpenbar er at man gjennom sterke bedriftskulturer får et sett av felles verdier og normer for god/dårlig eller riktig/gal atferd. For lederen betyr dette at hun kan bruke minimalt med tid på å kontrollere. Når normene blir fulgt vil de ansatte opptre i tråd med bedriftens interesser og mål. Ved sammenslåing av to tjenesteytende bedrifter skal synergieffekter hentes ut og kulturer brytes ned og tilpasses hverandre. I dette ligger kimen til masse frustrasjon blant de ansatte. Først er det en tite-over-skulderen-effekt. Hvem blir berørt av en eventuell sammenslåing (ref DnB–Storebrand)? Deretter er det en vinner-taper effekt ved at gjennomgående synes den aktive overtakende bedrifts ansatte å komme best ut i den nye konstellasjonen (ref SAS-Braathens). Til slutt er det en kulturell isolasjonseffekt blant de ansatte som oppdager at det selskapet som de nå arbeider for er vesentlig forskjellig fra det som de opprinnelig arbeidet for (ref Sparebanken NOR-Gjensidige). Personaltilfredsheten i slike perioder synes gjennomgående å synke. Reduksjon i personaltilfredsheten styrker incentivet for flere å søke ut. Et personale som ikke er motivert på grunn av intern usikkerhet, vil ikke "strutte av energi" i kontakten med kundene - noe som vil påvirke kundenes tilfredshet og derved fremtidige lojalitet. Økt personalomsetning medfører ofte tap av kompetanse for selskapet. Med tapt kompetanse opplever kundene ofte at servicekvaliteten synker ved at feil forekommer oftere i tjenesteleveransene. For eksisterende og nye kunder betyr sammenslåing at antall reelle alternativer i markedet blir redusert. Større enheter er gjennomgående mindre markedsorienterte enn mindre enheter. De blir mindre lydhøre ovenfor kundene. Fordi store enheter har så mange kunder tilbyr desom regel standardiserte løsninger og mindre skreddersøm som er tilpasset den enkelte kunde. Fleksibiliteten i kundebehandlingen blir sterkt redusert. Eksisterende kunder som nå må forholde seg til det nye store selskapet vil ofte oppleve en fremmedgjøring ved at nye ansikter er

kommet i front. I sum leder dette til et fall i kundetilfredsheten samt redusert relativ attraktivitet blant prospektive kunder. Blant annet av disse årsaker viser nyere forskning at fusjoner og sammenslåinger som regel leder til en reduksjon i aksjonærverdiene. Altså stikk i strid med hva som var intensjonen. Brutalt kan vi si at fusjoner gir kundene et incentiv til å bytte leverandør. Det er ikke store endringen i lojaliteten som skal til før bedriftene vil merke det negativt. Dersom vi bruker regnskapstallene for 2001 for Storebrand Konsern og DnB Konsern summerer deres rente- og premieinntekter seg til henholdsvis 12 milliarder og åtte milliarder. Dersom vi sier at begge har en kundelojalitet på høyde med gjennomsnittet for bank og forsikringsbransjen i Norsk Kundebarometer – 80 (skala 0-100 hvor 100 er best), vil et fall til 75 medføre et omsetningstap på henholdsvis 2,5 milliarder og 1,6 milliarder pr år. Et ikkeubetydelig beløp som skulle tilsi et større fokus på markedseffekte fremfor kostnadseffekter ved fusjoner.

De aller fleste fusjoner er dårlige nyheter for kundene og aksjonærene. Hovedsakelig skyldes dette dårlig håndverk fra involverte ledere som synes å være mer opptatt av markedsmakt og synergieffekter enn kundeverdier. Til ledere av ny-fusjonerte bedrifter vil jeg si: kutt kostnader hvor det er mulig, investere hvor det er riktig og behold mindre enheter i møtet med kunden. Kostnader i produksjon kan kuttes lettere enn kostnader i møtet med kundene. En strategi som fokuserer produktivitet er riktig her. Del kostnadskuttene med kundene – ikke gi alt til aksjonærene. Mange overflødige ansatte kan overføres til kundeservice. Forskning viser at fremragende kundeservice produserer tilfredshet, relativ attraktivitet og kundelojalitet. Erfaring har vist at slike bedrifter har en mer positiv utvikling i aksjonærverdiene enn andre. En tommelfinger regel sier at desto mer skreddersydd tjenesten er levert kunden, jo mer må man fokusere kundetilfredshet fremfor produktivitet. Å blande disse strategiene vil være ødeleggende. I praksis høre vi at "size matters". Dette er ikke tilfelle for kunnskapsbedrifter. Gode ideer og skarpe tanker kommer ikke i lange baner. De kommer i små porsjoner ofte fra små kreative miljøer. Under slike forhold vil størrelse være et handikap. I kunnskapsøkonomien er konkurranseevne mer bestemt av fokus og spesialisering enn markedsandel og størrelse.