

Om at gøre fusioner til "kombinationer"

Marks, M.L. og Mirvis, P.H.: Making Mergers and Acquisitions Work: Strategic and Psychological Preparation, Academy of Management Executive, 2001, Vol. 15, No.2: pp. 80-94

Mitchell Lee Marks og Philip H. Mirvis er et makkerpar, der som henholdsvis konsulent og forsker samarbejder om at forstå, hvad der sker når virksomheder fusionerer, og hvad der skal til, for at det kan føre til noget af alt det gode, initiativtagerne og beslutningstagerne taler om.

Nu har de opsamlet de foreløbige resultater af deres iagttagelser i en artikel (se ovenfor). En væsentlig pointe fremgår af titlen: Der skal strategisk overblik over det strukturelle til for at få fusioner til at lykkes; men mindst lige så vigtig er den psykologiske forståelse, der gør at de involverede mennesker og deres følelser håndteres på en respektfuld og hensigtsmæssig måde.

En anden væsentlig pointe ligger i, at forfatterne konsekvent taler om "kombinationer" frem for fusioner. Som regel taler man om, at skabe "synergi" imellem to forskellige virksomheder og forretninger. Her ønsker forfatterne med udtrykket "kombination" at skabe en fælles betegnelse for henholdsvis fusioner og opkøb. Formentlig ønsker de også at indikere, at begge de medvirkende organisationer må formodes at bidrage med noget, og endelig at der opstår en ny virksomheds som følge af, at de involverede organisationers ressourcer forbindes med hinanden på en ny måde.

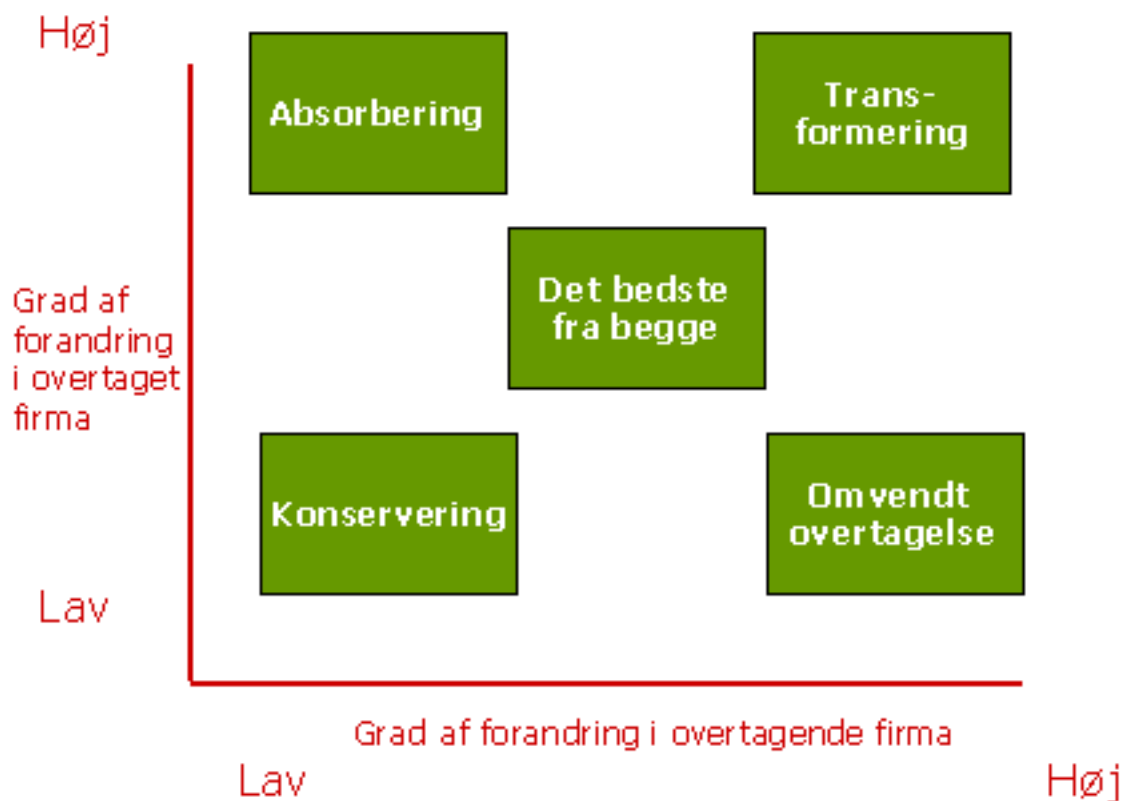
Hvad er det så, der adskiller de relativt få succesfulde forsøg fra de mange mislykkede? Marks og Mirvis har igennem 20 år gennemført såkaldt "action research" d.v.s. som forskere også været aktive i processen med over 70 kombinationer. De har involveret virksomheder af alle størrelser i mange forskellige brancher, og der har været tale om både venlige og uvenlige kombinationer.

På det grundlag sammenfatter forfatterne deres opfattelse i fire vigtige succesfaktorer:

1. Formål Alt for mange kombinationer iværksættes på et overfladisk eller ligefrem forfejlet strategisk grundlag, hvor finansielle nøgletal spiller en stor rolle og de underliggende forhold såsom markedsposition, og –potentiale, kompetencer, kultur m.v. ikke undersøges særlig godt. Med andre ord kritiserer forfatterne både, at det videnskæssige beslutningsgrundlag er for dårligt og samtidig, at de strategiske beslutningskriterier er uklare.

2. Partner Elementært, som i et ægteskab: har man nu valgt den rette udkårne? Eller har man (fejl-) fokuseret på en partner, hvis egenskaber ikke giver en god kombination med egne egenskaber. Igen fremhæver Marks og Mirvis betydningen af, at se sig godt for, at gennemføre en grundig "due dilligence" (er det en veldrevet virksomhed, vi går sammen med?), der ikke blot knuser tal men også ser på andre vigtige parametre.

3. Parametre Først og fremmest har det vist sig vigtigt, at begge partners kriterier kommer åbent frem, og det ikke er nogen, man skal gætte sig til. Dernæst er selve kriterierne vigtige: Hvad er det for en "kombination", beslutningstagerne ønsker at skabe, hvad er endemålet? Som en hjælp til at finde det, har forfatterne brugt begreberne i modellen nedenfor.



4. Mennesker For at en kombination skal lykkes, er det forfatterens erfaring at de menneskelige materiale i de involverede virksomheder skal vurderes på samme måde som økonomi, forretningsgrundlag og finansielle risici. Nogle af de kombinationer, der ikke lykkes, har i for stor udstrækning været som skakspil, hvor hovedaktørerne flytter rundt med virksomheder og forretningsenheder som brikker på et skakbræt. Er nøglepersonerne kompetente, kan og vil de samarbejde om den valgte strategi? Er der god bemanding på nøgleposterne, kan medarbejderne det, de skal, og styres de af de rigtige værdier og holdninger?

Anmeldt af Henrik W. Bendix