

## **Nyttigheter från Hamrin & Partners:**

Hur du undviker att företagskulturer kolliderar  
vid fusion och andra samgåenden

## Nyttigheter från Hamrin & Partners:

Under samlingsnamnet ”Nyttigheter från Hamrin & Partners” publicerar vi återkommande små skrifter där vi sammanfattar våra tankar och erfarenheter från organisation, kommunikation och affärsutveckling. Vår förhoppning är att skrifterna ska ge dig handfasta råd och tips om hur du kan utveckla din verksamhet. Skrifterna kan du gratis ladda ner som PDF-filer från vår hemsida [www.hamrin.se](http://www.hamrin.se). Skrifterna hittar du under fliken ”Aktuellt”.

Efter nära nog tio års arbete med organisation, kommunikation och affärsutveckling vill vi på Hamrin & Partners förmedla några av de erfarenheter som vi fått med oss på vägen. En erfarenhet kretsar kring följande fråga: Hur undviker man det dolda hot som finns i varje fusion och samgående - nämligen att företagskulturer kolliderar? Låt oss med nedanstående reflektioner försöka belysa varför 80 procent av alla samgåenden inte leder till förväntat resultat.

## Företagskulturen – en strategisk tillgång

I dag är nog de flesta överens om att en välutvecklad företagskultur är en strategisk tillgång i arbetet med att leda och utveckla bolag. En samspelt organisation blir en effektivare organisation som direkt påverkar företagets ekonomiska resultat. Företagskulturen är därför den kanske mest kritiska faktorn vid förändringssituationer, exempelvis vid fusioner eller samgåenden av andra slag. Företagsledningar som väljer att bortse från kulturella skillnader vid en fusion mellan två företag löper risken att förlora möjligheten att agera snabbt och effektivt. Under den förvirring som råder under fusionen kan de förlora sina bästa medarbetare till konkurrenterna. Det finns också risk för att fokus vrids från kunder och marknad till interna problem och intern politik och därmed riskerar företaget att en gång för alla förlora sin marknadsställning.

## Inte som att blanda en milkshake

Att smälta samman två kulturer är inte som att blanda en milkshake. Sammansmältningen kan inte styras genom enbart information, till exempel nyhetsbrev, nya logotyper eller passionerade tal från företagsledningen. Informations- och kommunikationsarbetet är förvisso en del för att lyckas. Men det handlar ännu mer om att motivera och engagera medarbetarna för fusionen och samgåendet. Därigenom blir de delaktiga och det befrämjar positiva beteenden hos medarbetarna. Snabba, komplexa beslut kan tas för att sammansmältningen ska äga rum så att det nya företaget får en möjlighet att koncentrera sig på det väsentliga, nämligen att tillvarata synergieffekterna och fokusera på affären.

Tyvärre tillhör detta undantagen.

## Fromma förhoppningar

När företag går samman är förhoppningen självfallet att den nya konstellationen ska få en starkare marknadsposition och en ökad konkurrenskraft. Vår erfarenhet är att dessa förhoppningar allt för ofta inskränker sig till att bli fromma sådana. Tankar på sitt ”eget skinn” börjar frodas och som en följd kommer oro, misstänksamhet och missnöje som ett brev på posten. Vi har sett flera exempel där produktionen börjar halta och en negativ spiral fortplantas, inte bara internt utan också utåt mot marknaden och kunderna.

Det är en mycket obehaglig upplevelse, särskilt att på nära håll betrakta sönderfallet. Ett företag med en mycket god marknad och stor efterfrågan, kompetent personal och kvalitativa produkter gick bokstavligen sönder framför våra ögon på grund av ledningens oförmåga att hantera samgåendet på ett medvetet och kunnigt sätt.

## Brist på realitetsanpassning

En viktig orsak till många misslyckade samgåenden är brist på realitetsanpassning. I starten är ägare och ledning främst fokuserade på finansiella frågor och här är förhoppningarna allra störst. Ägare, högsta ledning och konsultbolag med fokus på finansiell analys och information sätter agendan. Vad sammanslagningen i praktiken kan innebära finns sällan med på agendan, och därmed inte heller insikten om de uppenbara svårigheter som kommer att uppstå. Och det är just dessa svårigheter som orsakar att det går snett och att resultatet inte blir det förväntade.

Vi har en enkel förklaring till att detta kan ske, gång på gång, i svenskt näringsliv. Det beror på att förhoppningar och önsketänkande är starkare än realitetsanpassningen. Man har svårt att se de svårigheter som alltid uppstår vid en sammanslagning. Perspektiven är begränsade till den ekonomiska sfären. Att det fanns människor med på tåget vid själva genomförandet och andra ”praktikaliteter” som stökar till det, finns inte med i beräkningarna.

## Förstå de mänskliga sidorna

I själva genomförandet av en fusion har ledningen fullt upp med den operativa vardagen och glömmar lätt bort människorna i den båda bolagen eller rättare sagt: de mänskliga aspekterna. Man förbiser att medarbetarna levit i olika världar med olika vanor och värderingar samt att missförstånd, prestige och i värsta fall maktkamp är vanliga reaktioner när bolagens olika företagskulturer kolliderar.

Resultatet blir att stora ekonomiska och mänskliga resurser går till spillo. Vår erfarenhet är att om effekterna av en sammanslagning ska leda till det man önskar, är det nödvändigt att förstå vikten av att de båda företagskulturerna jämkas samman, inte minst i ledningsgruppen och därefter avdelningsvis i hela företaget.

De framgångsrika ledarna förstår att bygga gemensamma referensramar som stärker samsynen och tar vara på de goda krafterna i det nya bolaget.

Detta är dock lättare sagt än gjort!

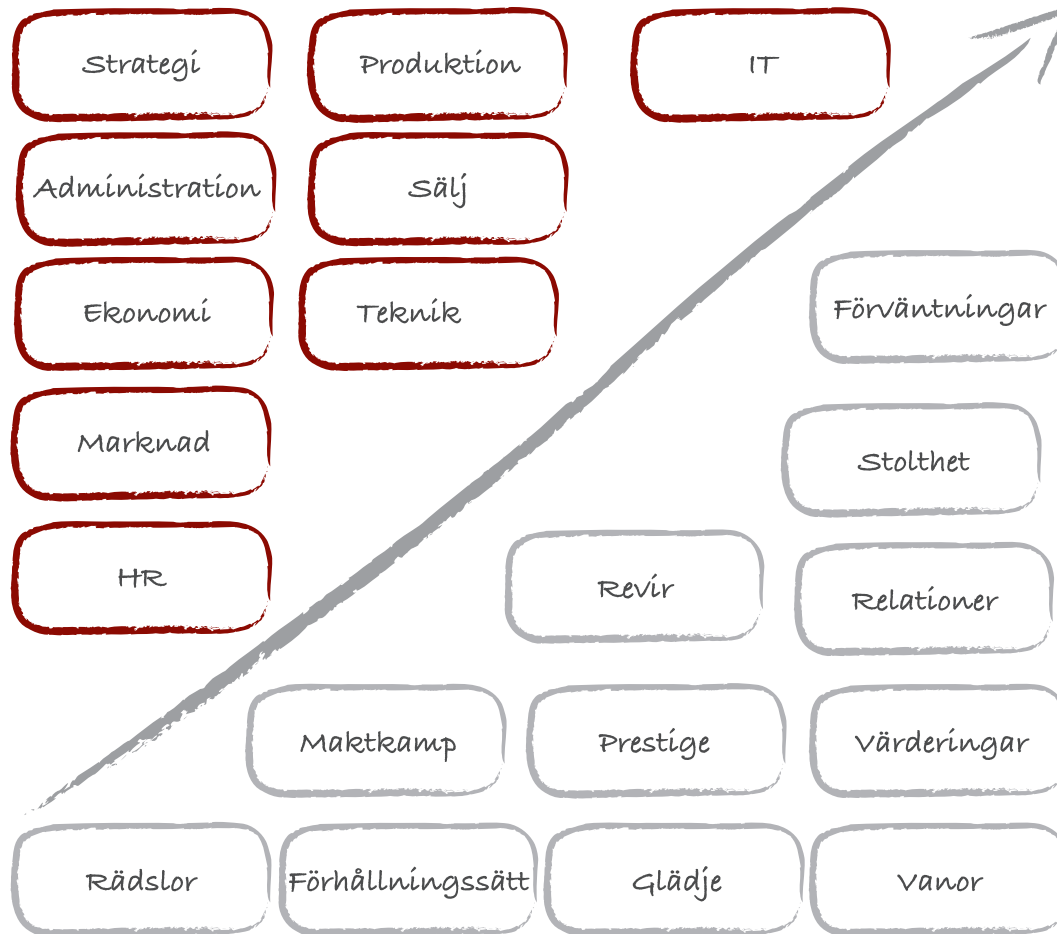
## Förstå två verkligheter

När genomförande väl är igång kommer de praktiska frågorna allt mer i förgrunden.

Ekonomiska system, säljarbetet, IT-system, varumärkesarbete, produktion, leveranstider, administration, personalfrågor och mycket mer ska integreras och fungera. Detta arbete sker på en medveten och formell nivå och är en uppenbar verklighet.

Men under ytan finns också en annan verklighet där det pågår mentala förflyttningar. Människorna i de båda bolagen bär på föreställningar både om sig själva och om det andra bolaget. De tar med sig sina värderingar och förhållningssätt in i den nya konstellationen. De tar med sig sina attityder, sina vanor, förväntningar, sina relationer. De bär på rädslor för att förlora till exempel sin position, hamna i fel arbetsgrupp eller få helt andra arbetsuppgifter. Eller få sämre yttre förutsättningar som ett mindre arbetsrum och därmed lägre status. Eller bara en sån sak att det blir längre till kaffeautomaten. Eller en klassiker: ”Nu ska vi sitta i öppet landskap också”.

## Medveten nivå, formell



## Mål

- Ekonomiska
- Varumärket
- Positionering
- Värderingar
- Ett bolag

## Omedveten nivå, informell

Om ägare, högsta ledning och finansiella konsulter insåg vilka hinder dessa "banaliteter" ofta orsakar vid samgåenden, skulle de säkert tänka till både två och tre gånger innan en fusion rekommenderas. Sannolikheten att ett samgående kommer att misslyckas på grund av att man inte förstår att det faktiskt finns dessa två verkligheter, är uppenbar.

- Varför gör de (anställda) inte det vi säger att de ska?

Det är en kommentar som vi hört många i ledande position grubbla högt för sig själva. Något gick alltså snett och resultatet blev inte det förväntade.

## Satsa på samsyn

Vad händer när man vid en fusion inte är fullt medveten om att de båda bolagen har olika företagskultur och att detta kan orsaka svårigheter. Och då man dessutom inte vet hur sammanslagningen ska gå till i praktiken.

Inom de flesta företag har man en ganska oklar uppfattning om sig själv och sin egen kultur. Kunskapen om det andra bolagets värderingar och synsätt, dess arbetsmetoder och rutiner är ännu diffusare. Betydelsen av ord och begrepp som t ex ledarskap, affärsmässighet, kundmöte, ärlighet, service, för att inte tala om etik och moral, tolkas olika.

Missförstånd uppstår på alla nivåer och påverkar effektiviteten på ett mycket negativt sätt när de olika bolagen går samman. Bristen på samsyn och förståelse i organisation kan lätt leda till:

- Dålig stämning
- Konflikter
- Allt lägre aktivitetsnivå
- Man vill bli ledd istället för att leda
- Svagt personligt ansvar
- Kompetensflykt
- Minskad försäljning
- Sämre service
- Dålig lönsamhet

Vår erfarenhet är att brist på samsyn och förståelse för varandra är den vanligaste orsaken till att fusioner och andra samgåenden misslyckas.

## **Gör varje fusion till en succé**

I mötet mellan bolag som går samman finns alltid risk för krockar. I vårt arbete ser vi detta dagligen, så det bästa råd vi kan ge är att se krockrisker som ett normaltillstånd.

De uppstår ofta i ledningsgruppen, på olika chefsnivåer och bland medarbetarna - med andra ord på alla nivåer i organisationen. Som vi tidigare berört kan kollisionerna handla om allt från övergripande strategiska frågor till vem som ska sitta i rummet med tre fönster och vem som ska sitta i det med två fönster.

För att kunna frigöra de goda krafterna i de fusionerande bolagen måste ledningen således först bli medveten om att krockriskerna existerar. Därefter gäller det att kartlägga och analysera var missförstånd och konflikter kan uppstå och bygga en strategi för hur man ska bearbeta dem. Även detta är lättare sagt än gjort. Men inte desto mindre måste det göras om man vill genomföra en framgångsrik fusion.

## **Värt att tänka på vid samgåendet**

Vårt råd till svenska företag som funderar på fusion och förvärv är: nöj er inte med den föregripande finansiella analysen och informationen! Lägg även tid och resurser på att förstå och sammanjämka de olika företagskulturerna, inte minst ledningsgruppen och därefter avdelningsvis i hela företaget.

Det betyder att ledningen ställs inför en rad viktiga uppgifter:

- Kartlägg kulturen i de båda bolagen
- Kartlägg och handskas med krockrisker på olika nivåer inom bolaget
- Identifiera den nya gemensamma företagskulturen
- Integrera vision, affärsidé och mål i det nya
- Utveckla och stärk samsynen inom ledningsgruppen.
- Kommunicera önskvärda värderingar och förhållningssätt i den nya organisationen
- Involvera chefer och medarbetare i utvecklingsprocessen
- Använd både information och dialog i kommunikationsarbetet
- Koppla allt förankringsarbete till ekonomisk nytta och resultat
- Mät och följ upp
- Återför resultat fortlöpande till ledningen – som beslutsunderlag

## Grus eller olja i maskineriet?

En fusion eller ett samgående av vilket slag som helst sker på minst tre nivåer:

- **Finansiell**
- **Praktisk**
- **Känslomässig**

Vår erfarenhet är att ska man lyckas med intentionerna att nå en starkare marknadsposition och ökad konkurrenskraft, måste man också klara av stora mentala förflyttningar. Medarbetarna kommer från olika världar med olika vanor i bagaget när de möter varandra på den nya gemensamma arenan. Antingen väljer företagsledningen att blunda inför detta faktum (och satsar huvudsakligen på den finansiella nivån), vilket ofelbart leder till grus i maskineriet under själva samgåendet. Eller också försöker ledningen möta även de andra realiteterna, vilket ger välbehövlig olja i stället.

Människornas värderingar och attityder, deras oro och rädsla, engagemang eller motstånd, deras kompetens och deras stolthet – allt följer med i samgåendet. Och detta är realiteter lika uppenbara som de finansiella och praktiska verkligheterna.

Att ha en helhetssyn och medvetet ta med alla tre nivåerna är således nödvändigt för den företagsledning som vill nå det förväntade resultatet vid en fusion eller annat samgående.

Det finns ett val att göra för ledningen: ska vi spilla grus eller olja i maskineriet?

Lycka till med din nästa fusion!

Med vänlig hälsning  
Hamrin & Partners  
Björn Hamrin