

Hvordan M&A fremmer og hemmer konkurransekraft

Strategi er «veien til robust konkurransekraft», og M&A/strukturelle endringer dreier seg om å implementere strategi. Følgelig må ulike M&A verktøy vurderes ift. hvordan vi velger å konkurrere. Så hvorfor er vi ikke mer bevisste på det?

Strategi, konkurransekraft og M&A

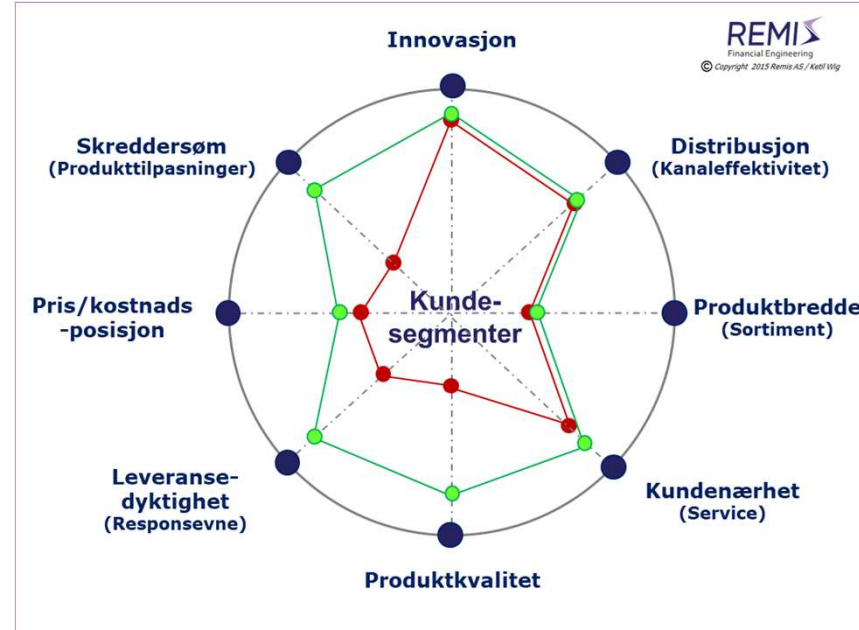
I et tidligere fagnotat har jeg argumentert med hvorfor «strategi» bør bygges rundt en stram definisjon av konkurransekraft, og hvorfor strategi er krevende å implementere fordi konkurransekraft bygges tverrfaglig på tvers av ansvarsområder (se **fagnotat FN3 - Strategi og strategiprosesser - årsaker til manglende resultater**)

Men hva er egentlig alternative måter å konkurrere på, hvilke av disse egner seg for utvikling gjennom M&A, og hvilke ikke?.

Alternative konkurranseformer

Strategilitteraturen har forklart konkurransekraft på en rekke ulike måter siden Michael Porter startet diskusjonen i 1980. Men teknologi og trender endrer hva som er *vesentlig*. «Disruptive»-effekten av internett og skytjenester er gode eksempler på hvorfor det jevnlig er nødvendig med en revisjon av hvordan konkurransekraft bør forstås. Pr. 2016 er jeg mest komfortabel med en inndeling i 8 konkurranseakser – komponenter av konkurransekraft:

- Innovasjon
- Distribusjon (kanaleffektivitet)
- Produktbredde (sortiment)
- Kundenærhet (service)
- Produktkvalitet
- Leveransedyktighet (respons og ledetider)
- Pris/(kostnadsposisjon)
- Fleksibilitet (kundetilpasninger)



Figur 1: Atte konkurranse-akser. Kombinasjonen skal være konsistent med valg av kundesegmenter og hvordan de foretar leverandørvalg. Den røde profilen er et eksempel på en profil for en ny el-bil produsent i tidlig fase. Den grønne er en ideell profil for de fleste norske bedrifter

For noen år siden ville jeg klart meg med færre akser. Porter introduserte opprinnelig et skille mellom de 2 hoved-dimensjonene: *kostnadslederskap* vs. *nisjefokus*. Men pr. i dag blir dette for enkelt. Konkurransebevisste selskaper kombinerer nå en «riktig kostnadsposisjon» med spesialisering innen et knippe andre områder til en *profil* slik beskrevet i figur 1. De som ikke er bevisste nok på dette, blir – over tid – utkonkurrert.

En slik profil utvikles ved å skape gjennomtenkte plasseringer på de nevnte aksene ift. de *kundesegmentene* man velger å betjene. Det sentrale er å forstå at konkurransekraft og robuste markedsposisjoner for et selskap deretter skapes gjennom å utvikle verdiskapende aktiviteter som leverer riktige posisjoner på disse konkurranseaksene – og *som samtidig er konsistente med hvordan kundesegmentene gjør sine leverandørvalg*.

Det er strategirealisering!

Norske bedrifter gjør f.eks. klokt i å generelt kombinere *innovasjon*, *leveransedyktighet*, *kundenærhet/service* og *fleksibilitet* ift. utenlandske produsenter med lavere kostnadsposisjon.

Pr. i dag er nesten alle selskaper nisjifiserte i den forstand at kostnadsposisjon alene ikke er nok!

Konkurransekraft og markedsposisjoner skapes ved å utvikle verdiskapende aktiviteter som leverer riktige posisjoner på konkurranseaksene – og som samtidig er konsistente med hvordan kundesegmentene gjør sine leverandørvalg.

Det er strategirealisering!

Norske bedrifter gjør klokt i å generelt kombinere *innovasjon*, *leveransedyktighet*, *service/kundenærhet* og *fleksibilitet* (og alltid med kvalitet ifht. prisnivå) vs. utenlandske lavpris produsenter!

Fagnotat #8: Om hvordan M&A fremmer og hemmer konkurransekraft

Det er fordi det er krevende å konkurrere på denne kombinasjonen (profilen) med logistikk-kjeder fra f.eks. Kina. Det er langt enklere for globale selskaper å vinne med en kombinasjon av *pris* (selvsagt ift. kvalitetsnivå), *standardiserte produkter* (ift. lokal fleksibilitet) og på *sortimentsbredde*.

Hva med internett? Mange mener at det er krevende (hvis ikke «umulig») å forstå hvordan Internett endrer konkurransedynamikken. Men er det det?

Internett er en plattform som gjør det mulig å utfordre den lokale miksen som nevnt over gjennom direkte *distribusjon* (tilgjengelighet) og *høy sortimentsbredde* (til en lav pris). Dette er fundamentet for gjennomslaget til f.eks. Amazon (og Komplet i Norge). Så hva kan konvensjonelle detaljister og grossister gjøre? De kan slå tilbake med unike produkter (som ikke betjenes via internett kanalen), med *høy kvalitet* og *innovasjonsprofil* - og med *høy kundeservice* og *fleksibilitet* – som vanligvis er de dimensjonene der internett-kanalen har svakest verdiforslag.

Og hva er internettbaserte skytjenester *egentlig*? Forenklet er det en måte å konkurrere på med ekstremt effektiv distribusjon og leveransedyktighet. Installasjon og ledetider er i praksis eliminert! Ja, det er en ny situasjon, men samtidig er det ikke noe *nytt*. Det er simpelthen «full-levering» på to av konkurranseaksene! Delingskonsepter som f.eks. Uber eller AirBnB er en kombinasjon av lav kostnadsposisjon («sentralen er erstattet med en App») kombinert med direkte distribusjon, osv.

Konkurranseformer og M&A utfordringer

Det å forstå hva konkurransekraft er og hvordan den skapes er selvsagt sentralt i alt strategiarbeid, men nå over til poenget:

betyr dette at M&A er egnet til å bygge alle de 8 typene av konkurransekraft?

Absolutt ikke!

Utfordringen består i at de fleste av disse konkurranseformene i sin natur er basert på verdibaserte ledelsesformer og kompleks samhandling som er integrert i selskapenes interne kulturer. I første rekke gjelder dette konkurranseformene *innovasjon*, *leveransedyktighet* og *service/kundenærhet*. I annen rekke gjelder det også i stor grad selskaper som konkurrerer på *fleksibilitet* og *kvalitet*.

Så hvorfor er dette problematisk?

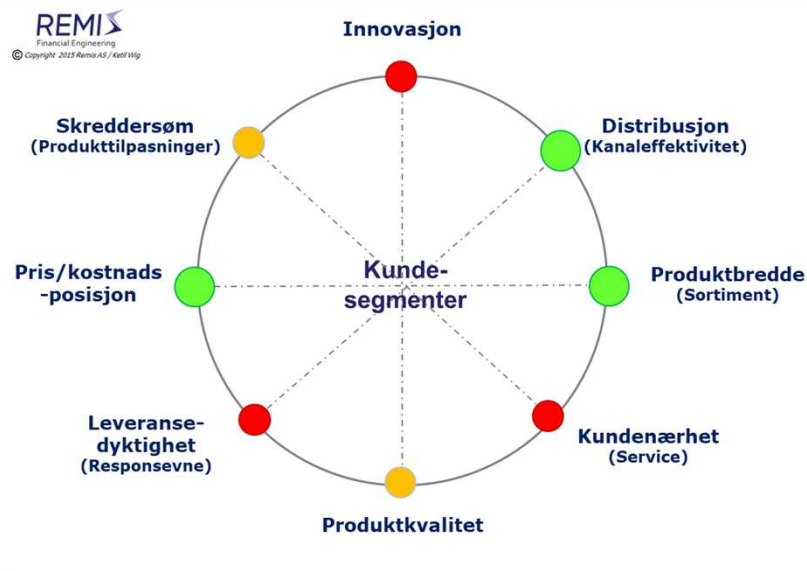
Utfordringene beror på at den viktigste fallgruven i forbindelse med oppkjøp og fusjoner er manglende forståelse for riktig håndtering av bedriftskulturer:

- ✓ De fleste selskaper (og ledere) er gjennomgående svake på kulturell integrasjon (se **fagnotat FN1 – Etterkjøpsintegrasjoner - om synergier og dårlig håndverk**)
- ✓ Det betyr ikke at man nødvendigvis skal avstå fra å kjøpe opp bedrifter som baserer seg på kulturelle fortrinn – men det betyr at man skal velge bort fusjoner som metode og være spesielt varsom med oppkjøp etterfulgt av raske og dype integrasjonsprosesser

5 av 8 konkurranseformer på egner seg *ikke* – eller kun i mindre grad – for fusjoner eller for oppkjøp med integrasjoner

Det er ingenting i veien for å kjøpe opp spesielt innovative eller serviceorienterte selskaper så lenge de ikke integreres; men det er sannsynligvis akkurat slik integrasjon som er på agendaen.

Ikke gjør det!



Figur 2: Kun 3 av de åtte konkurransestrategiene egner seg for direkte styrking gjennom M&A (fusjoner og oppkjøp) uavhengig av metode/integrasjonsgrad

Internett fremstår som en trussel fordi teknologien gjør det mulig å utfordre den lokale profilen gjennom *direkte distribusjon* (tilgjengelighet) og *produktbredde*

Betyr dette at M&A er egnet til å bygge alle typer av konkurransekraft? Absolutt ikke!

Kun 3 av de åtte konkurransestrategiene egner seg for direkte styrking gjennom M&A (fusjoner og oppkjøp) uavhengig av metode / integrasjonsgrad

Fagnotat #8: Om hvordan M&A fremmer og hemmer konkurransekraft

Selskaper med sterk intern kultur har normalt også utviklet sterk tverrfaglig kommunikasjon – f.eks. mellom marked og produktutvikling, og mellom produksjon, logistikk/forsyning og salg/ordrekontor.

Konkurranseformer som særlig understøttes av bedriftskultur kjennetegnes ofte av sterk samhandling, høy vektlegging på interne kunde/ leverandørforhold, presis forståelse av mål og ansvar, og spesielt lavt tidsbruk i interne prosesser. Fusjoner egner seg sjelden, og integrasjon bør begrenses til back-office funksjoner (økonomi, IKT). For selskaper som konkurrerer på leveransedyktighet bør f.eks. ordrekontorene håndteres med varsomhet fordi de vanligvis er tett integrert i en spesielt effektiv logistikk-kjede.

- ✓ *Innovasjon, kundenærhet/service* og *leveransedyktighet/respons* egner seg minst for fusjoner og høy integrasjonsgrad
- ✓ *Produktkvalitet* og *fleksibilitet* egner seg noe mer, men integrasjoner bør gjøres gradvis og med varsomhet

For disse konkurranseformene bør oppkjøpsobjekter holdes autonome (over lengre tid), og synergiuttak bør prioriteres gjennom læring og erfaringsoverføring – uten å forstyrre eksisterende prosesser.

M&A egner seg best for styrking av *kostnadsposisjon, distribusjon/kanalaksess* og *produktbredde*

Disse 3 måtene å konkurrere på er de «hardeste». Selvsagt er kultur viktig også her, men stikkord som: kostnadseffektiv produksjon, effektiv kundeaksess og høy sortimentsbredde gir flere assosiasjoner til organisasjonsstruktur, klare kommandolinjer og god «infrastruktur» enn de alternative måtene å konkurrere på.

Derfor er dette de konkurranseformene som egner seg best for fusjoner – eller oppkjøp etterfulgt av dype og raske integrasjoner. To norske eksempler er Scandinavian Business Seating (tidl. HÅG) som ble fusjonert med den danske møbelaktøren (og varemerket) RBM. I prosessen ble 3 fabrikker konsolidert til 2. Økningen i produktbredde / sortiment ble kombinert med en omstrukturering for økt kapasitetsutnyttelse og reduksjon i enhetskostnader. Komplett har f.eks. gjort flere oppkjøp av nye nett-brands (økt produktbredde) og betjener alle sine varemerker, inkl. de opprinnelige to – Komplett og MPX, fra et felles logistikk senter. Både SBS og Komplett er gode eksempler på hvordan M&A kan benyttes til å understøtte en strategi basert på kanalaksess og produktbredde i kombinasjon med økt kapasitetsutnyttelse (for reduksjon av enhetskostnader).

REMI Financial Engineering © Copyright 2015 Remis AS / Ketil Wig				M&A tilnærming ift. konkurransestrategier			
Konkurransemåte ift. valgt M&A tilnærming		Oppkjøp	Fusjon	Tilnærming til integrasjon			
Kostnadsposisjon Distribusjon Sortimentsbredde		Uproblematisk som en «start», men fusjon eller høy integrasjonsgrad bør normalt være prioritert	Prioritert grunnet betydelige samordningseffekter med begrenset risiko	Høy integrasjonsgrad med fokus på kapasitetsutnyttelse, kanalaksess og økt volum mot eksisterende kunder. <i>Overfør raskt!</i>			
Produktkvalitet Produktfleksibilitet		OK men enten forbli autonom eller gjennomføre «treg integrasjon» over tid	Varsomhet Viktig å forstå fortrinn knyttet til interne prosesser før eventuelle integrasjonstiltak	Middels integrasjonsgrad med sannsynlig hovedvekt på «back office». <i>Overfør langsomt!</i>			
Innovasjon kundenærhet/service leveransedyktighet		OK men bør sannsynligvis forbli selvstyrt	Unngå Kritisk å forstå interne prosesser	Lav integrasjonsgrad , (vanligvis) kun på «back office». <i>Lær!</i>			

Figur 3: Anbefalt tilnærming til M&A og grad av integrasjon avhengig av primær konkurransemåte

Forstå konkurranseform forut for bruk av M&A

Den viktigste fallgruben i forbindelse med oppkjøp og fusjoner er manglede forståelse av bedriftskultur og hva dette betyr for gjennomføring av integrasjonsprosesser. Koblet med mange bedrifters gjennomgående svake kunnskap om ulike konkurranseformer og hvordan disse understøttes av bedriftskultur, representerer dette betydelige fallgruver ifbm. Ikke-organisk vekst og omstruktureringer.

Følgelig er de viktigste læringspunktene:

- ✓ Forstå i detalj hvordan du og ditt målselskap konkurrerer
- ✓ Bruk M&A verktøyene til det de best er egnet for. Fokuser på å styrke kostnadsposisjon, kanalaksess og sortimentsbredde
- ✓ Unngå fusjoner for 5 av de 8 konkurranseformene og vær også varsom med oppkjøp etterfulgt raske og dype integrasjonsprosesser

Ketil Wig er daglig leder i Remis AS, og bygget tidligere opp spesialistselskapet Rokade AS innen M&A og integrasjoner/snuoperasjoner som ble overtatt av KPMG i 2012. Fra 2013-15 var han ansvarlig for M&A området i Deloitte Norge. Tidligere bakgrunn er fra McKinsey & Co., Andersen Consulting/Accenture, samt fra en rekke management-for-hire oppdrag i Norge og internasjonalt. Han er utdannet siviling. fra NTH/NTNU, samt siv.øk./MBA fra Stanford University. Han arbeider nå selvstendig med rådgivningsoppdrag og styreverv. Se også www.linkedin.com/in/ketilwig

Prioriter M&A og for styrking av konkurransekraft som er basert på *kostnadsposisjon* (inkl. kapasitetsutnyttelse), *kanalaksess* og *sortimentsbredde*

