

Referat af HDO forelæsning torsdag den 20. september 2007.

Emne: Fusioner

Forelæser: Rune Larsson

Fusioner er en strategisk udfordring. Hvad sker der i organisationen, når 2 kulturer lægges sammen. Der har været 2 forskellige mål som skal flettes sammen.

For mange 100.000 år siden, har vi levet i et lukket samfund i form af stammer, som oparbejdede viden internt. I dag sker udviklingen meget meget hurtig. En virksomhed i 1950 vil ikke ligne en virksomhed 1990. Omgivelserne ændrer sig. Man må se i øjnene, at forandring er eneste løsning.

3 veje at gå: gå selv, dvs. en organisk udvikling (fry / killing med performance). Dette kan inddrages i det nye strategiforslag. De store ryk kommer af nødvendighed. Her kræver det en boost: fusion. Merger eller acquisition. Fusion er at skabe en fælles juridisk enhed.

Hvorfor kombinere? Virkeligheden er globalisering. Integrationen kan være horisontal eller vertikal. Horisontal er mere af det samme. Nogle gange kræver det stor volumen at komme ind på et marked. Ved gennemførelse af en Diamond-E skal man kunne se på ens ressourcer, enten i form af kapital, viden osv. Banken vil måske ikke låne dig så mange penge til at realisere en strategi / mål.

Afhængighed på viden kan også være en situation, der gør det nødvendigt at fusionere eller opkøbe en anden virksomhed. Der er sket en voldsom strukturrationalisering inden for de seneste år. Se f.eks. på fiskeindustrien i dag. Der skal blot 1/10 del af personalet til at udføre det arbejde som blev leveret for 10 år siden. Integrationen i branchen har betydet en skift i magtbalancen. Man bliver f.eks. afhængig af hyldemeter i ALDI.

Globalisering gør, at markederne er mere gennemsigtige og derfor er high performance nødvendigt. Pres på effektivisering.

50% af fusionerne udvikler sig negativt. Der er mange milliarder at hente i denne proces, idet sandsynligheden for, at det udvikler sig negativt er stor.

Nøglefaktorer for succes er bl.a. økonomi i form af ressourcer til investeringer, vision – hvad er målet med kombinationen? Dette er en selvfølge. Medarbejderne skal vide, hvor de skal hen. Ledelse handler om at vide, hvad man leder efter. Implementeringsprocessen er utrolig vigtig. Medarbejderne har også en forventning om, at ledelsen giver væsentlige informationer.

Fusion kan ansues fra forskellige vinkler, alt efter hvilket fagområde man har. Hvis det er juristen og revisoren der ser, mangler der ofte strukturer og processer i postkombinationsfasen.

Hvis topledelsen ikke vil committe sig til en fusion, så kommer det aldrig til at virke. Dette har med ledelsens præferencer at gøre. Der skal være en forståelse for, hvorfor man gerne vil kombinere.

Har det f.eks. kostet noget, dengang kommunerne fusionerede? Det er en voldsom stor ledelsesopgave med mange magtkampe. "Stoledans" blandt lederne... Implementering af kombination samtidig med "business as usual".

Systemer i den offentlige sektor er meget kompliceret. Ledere i den offentlige sektor er rigtig dygtige. Komplexiteten er betydelig.

Kulturen kan også påvirkes, jf. Schien.

Fusions-syndromet. Stress symptomer, utryghed, skrækvisioner, ledere i krise, begrænsninger i kommunikationen (tabuer), mistillid til ledelsen, kulturkampe, urealistiske selvopfattelser, tab og vind, tempo, nedgang i motivationen, nedgang i produktiviteten, personaleflugt.

Uventede forhindringer i implementeringsfasen. Koordinationshindringer, opbygning af kultur og relationer, fremskaffelse af ekstra ressourcer til at lappe oversete hupper. Udkommunikere nye mål og metoder.

Ledernes 10 bud i fusioner:

1. Vær leder
2. Forvent forandringer
3. Vær positiv
4. Hav klar forståelse af og styring af emner
5. Sørg for at være informeret
6. Sørg for at informere
7. Få medarbejderne med
8. Opbyg kombinations teamet
9. Tillad medarbejderne at arbejde sig gennem kombinationen
10. Kom i gang

Case vedr. kommunale opgaver.

Hvad laver en kommune?

Lovbundne opgaver, f.eks. folkeskolen, forsyningsvirksomhed og andre almennyttige opgaver. Støtte og tilskud til enkeltpersoner. Budgette for Hjørring er på 3 mia. kr., 800 mio er til enkeltpersoner. Støtte til foreningslivet, f.eks. 20.000 frivillige idrætsudøvere. Der er en udpræget grad af lighedsfordeling.

Myndighedsudøvelse gennem generel regulering, f.eks. lokalplaner, afgørelser samt stikprøver og tilsyn.

Planlægning og udviklingsfremme. Fysisk planlægning, økonomisk planlægning, virksomhedsplaner samt sektorer og temaplaner.

Kurt Klaudi Klausens interesserer sig meget for ledelse i det offentlige. Arena for produktion, arbejdets organisering. Den sociale arena, HR og medarbejderne. Arena for markedet, konkurrenterne, udbud-efterspørgsel. Den politiske arena, beslutningstagning. Den diskursive arena, vores profil, identitet og konteksten. Arena for visioner og tro, korporat religion, organisationens felttog. Den kulturelle omverden og arena, værdierne og organisationen. Arena for æstetik og arkitektur, hvordan ser arbejdspladsen ud?

Det er et godt supplement til Fry / Killing med at tage hensyn til disse arenaer i forbindelse med en strategisk drill.

Det er frugtbart at tænke på det offentlige som værende et politisk marked og et kommercielt marked. Mødeplads for aktører, der samarbejder og konkurrerer ved at fremføre, bytte og støtte ideer, meninger og værdier med henblik på at bygge samfundet og fordele ressourcerne.

På det politiske marked tales der om legitimitet. Det konstitutionelle niveau afspejler vælgernes ønsker. Niveauet kan være mere eller mindre reguleret af love, organisationer, normer og værdier.

Jo mere der er reguleret, desto færre tolkningsmuligheder. Indflydelse handler om at sætte dagsordenen.

Det organisatoriske niveau og magt afspejles i, hvor vigtig organisationen er for brugerne.

Meningsskabende niveau manifesterer sig som valg, læserbreve, demonstrationer osv.

Krav til aktører på de to markeder er legitimitet og effektivitet.

Hvordan skabes legitimitet? Handler om attention og accept og troværdighed. Strategien handler om at håndtere den ydre og indre kobling. Håndtering resulterer i en strategisk platform, der danner fundamentet for den strategiske styrke. Den strategiske platform dannes af akkreditering, autorisation og mandat. Strategisk ledelse af kommunal forvaltning afhænger af begge markeder.