

# FUSJONER OG OPPKJØP F

## Hva med kunden da?



**HELGE THORBJØRNSEN** er Professor i markedsføring ved NHH, forskningsleder for «Tjeneste-innovasjon og Merkevearebygging» ved SNF og seniorpartner i Brand Cognition AS og Designhuset Gosu AS.

### SAMMENDRAG

Forskning har vist at selskaper som fusjonerer, ofte ikke klarer å nå sine finansielle mål og gjerne gjør det dårligere enn konkurrentene i årene etter fusjonen. Mange forhold har vært undersøkt for å forsøke å

forklare dette, men forhold knyttet til kundenes reaksjoner på fusjoner og oppkjøp har sjelden blitt satt under lupen. Kanskje kunder misliker både tvangs-ekteskap og tvunget partnerbytte?

Fusjoner og oppkjøp har blitt stadig viktigere for selskapers vekst og tilpasning til endrede og mer konkurranseintense markeder. I rekordåret 2007 var verdien av globale fusjonstransaksjoner på hele 4 380 milliarder amerikanske dollar, ifølge Thomson Financials. Til tross for en enorm aktivitet innen fusjoner og oppkjøp de siste årene er det mye som tyder på at både eiere og kunder ofte trekker det korteste strået i slike transaksjoner. Mellom 50 og 80 prosent av alle fusjoner og oppkjøp klarer ikke å nå sine finansielle mål, enten dette måles i form av børsutvikling, avkastning på investert kapital eller lønnsomhet etter fusjonen (Balmer og Dinnie 1999, Homburg og Bucierius 2006, Marks og Mirvis 2001, Tetenbaum 1999). En studie utført av Professor Sirower ved Stern Business School fant faktisk at nær 2/3 av alle fusjonerte selskaper gjør det dårligere enn markedet etter fusjonen. Det forskes på fusjoner og oppkjøp i en rekke akademiske disipliner, inkludert finans (Datta, Pinches og Narayanan 1992), økonomi (Ravenscraft og Scherer 1987), forretningsstrategi

(Capron 1999, Homburg og Bucierius 2006) og organisasjonsteori (Larsson og Finkelstein 1999). Blant årsakene til at fusjonerte selskaper ofte gjør det dårligere enn markedet, pekes det blant annet på strategiske feilvurderinger, lederincentiver (det er mer stas og bedre betalt å være leder for et selskap med 1 000 enn et med 500 ansatte) og dårlig håndverk i etterkant av fusjonen når det gjelder kostnadsbesparelser og integrasjon av organisasjonene i de to fusjonerte selskapene. Det som dog kan synes noe snodig, er at blant både ledere og akademikere er kundenes reaksjoner i slike prosesser nær glemt. Blant ledere ligger oppmerksomheten i fusjonsprosesser oftest på forventede kostnadsbesparelser, finansiering av det fusjonerte selskapet og planlegging av den forventede integrasjonsprosessen. Markedsrelaterte hensyn, som merkestrategi, posisjonering av det fusjonerte selskapet samt innsikt i forventede reaksjoner blant kundene til den fusjonspartneren som blir «spist», er normalt tilnærmet sist på agendaen. Ofte kommer disse spørsmålene opp i etterkant av at

fusjonen faktisk er bestemt. Blant akademikere innen markedsføring er det også nærmest kjemisk fritt for studier av fusjoner og oppkjøp. Noen hederlige unntak finnes (Capron og Hulland 1999, Homburg og Bucerius 2005, Swaminthan, Murshed og Hulland 2008), men disse studiene ser mer på effekten av ulike markedsførings tiltak etter at fusjonen er et faktum. Mangelen på konsumentatferdsforskning innen dette domenet er uheldig. Både fordi forskning kan være med på å belyse hvorfor fusjonspartnere ofte går på en resultatsmell etter at fusjonen er implementert – og fordi det kan gi ledere innsikt i hvordan man effektivt kan inkludere markedsføring og -tenkning i fusjonsprosesser.

### KUNDEREAKSJONER PÅ FUSJONER

Selv om det i academia er relativt tynt med studier som omhandler kundereaksjoner på fusjoner, finnes det en rekke konsulentrapporter som tar for seg temaet. En studie utført av Accenture i 2005 konkluderer med at kunder flest opplever at de «ikke tjener» på at selskapene de er kunder i, fusjonerer, og at fusjoner oppleves å føre til høyere priser og dårligere kundeservice (Sikora 2005). Data fra American Customer Satisfaction Index (ACSI) støtter denne konklusjonen, da tilfredshetsmålinger av 28 store selskaper i perioden 1997–2002 viste at kundene i snitt var mindre tilfredse etter fusjonen enn før – selv to år etter at fusjonen var gjennomført (Thornton, Arndt og Weber 2004). Det New York-baserte forskningsselskapet Millionaire Insight Program hevder på sin side at ved bankfusjoner blir inntil 25 prosent av de kundene som har mer enn 1 million amerikanske dollar i innskudd, så opprørt ved fusjoner at de flytter pengene ut av kontoen når fusjonen er et faktum. Hvorfor skjer dette? Claes Fornell, grunnlegger av ACSI, hevder at «kunder i større og større grad blir frustrert av fusjoner fordi de opplever en mangel på valgfrihet» (sitat fra Thornton, Arndt og Weber 2004). Fordi kundene opplever at fusjoner er noe som «dnyttes på dem», og som skjer utenfor deres kontroll og ønske, kan dette være en kilde til frustrasjon, utilfredshet og – i siste instans – bytte av leverandør. Dette innebærer videre at en kilde til negative kundereaksjoner på fusjoner og oppkjøp kan være *reactance* – en psykologisk tilstand som opptrer hos mennesker når de opplever at valgfriheten hindres eller faller bort. Mennesker – i alle fall i vestlige land – er vant til full valgfrihet på de fleste områder i livet. Vi kan velge mellom et utall merker og

leverandører for de aller fleste formål og behov. Gitt at vi er blitt vant med denne enorme valgfriheten, er vi også svært sensitive for trusler mot opplevd valgfrihet, enten dette gjelder reklamepåvirkning (Edwards, Li og Lee 2002), overdrevet skreddersøm i tjenestetilbud (White, Zahay, Thorbjørnsen og Shavitt 2008) eller begrenset tilgjengelighet av produkter og tjenester (Fitzsimons 2000). Dersom du tar et valgalternativ vekk fra noen, blir dette alternativet plutselig mye mer attraktivt, bare spør småbarnsforeldre («nei, akkurat denne isen kan du ikke få») eller drevne skoselgere («Utsolgt! Dette er en utstillingsmodell som jeg ikke kan selge, dessverre»). Coca Cola Company fikk seg også en real lekse i *reactance*-effekter da de i 1985 lanserte «New Coke» og samtidig sluttet å produsere den klassiske Coca Cola (Ringold 1988): Man tar ikke Coca Cola vekk fra innbyggerne i valgfrihetens hjemland! Coca Cola Company ble raskt tvunget til retrett på tross av at alle blindtester viste at «New Coke» faktisk smakte bedre enn den gamle versjonen. Disse effektene av trusler mot valgfriheten er veldokumentert i psykologi og konsumentatferd, og den underliggende mekanismen er nettopp *reactance*. Ifølge teorien om psykologisk *reactance* vil mennesker som får sin valgfrihet truet, gjøre nær sagt alt de kan for å gjenopprette denne opplevde valgfriheten, enten gjennom holdningsendring eller atferdsendring. Man kan lett argumentere for at slik *reactance* også vil oppstå i fusjoner der kundene i det minste selskapet typisk opplever at «deres selskap» blir «spist» av en konkurrent. Altså i det vi kaller horisontale fusjoner. Den vanligste merkenavnstrategien i fusjoner og oppkjøp er å beholde merkenavnet til det største merket, og fjerne merkenavnet til det minste merket, en såkalt *backing-the-strong-horse*-strategi (Basu, 2006). Selv om det fusjonerte selskapet er et resultat av en såkalt balansert fusjon, og ikke et oppkjøp, får både ansatte, investorer og kunder det samme klare budskapet: Denne fusjonen har en vinner og en taper (Basu 2006). Kunder av det «tapende» merket, som ikke selv har uttrykt noe ønske om å skifte leverandør, kan derav lett oppleve *reactance* som en konsekvens av at deres opplevde valgfrihet har blitt tilsidesatt. Slik *reactance* fører igjen til en holdningsendring, der kundene vil oppjustere sin vurdering av eget merkes attraktivitet (det merket som snart «forsvinner» blir altså mer attraktivt) og nedjustere sin vurdering av attraktiviteten til det overtakende merket. Denne effekten er

antakelig sterkere jo mer lojale kundene er. En svært lojal Postbanken-kunde vil sannsynligvis reagere mer negativt på å (snart) bli «spist» av DnB enn en mindre lojal kunde.

## STUDIENE

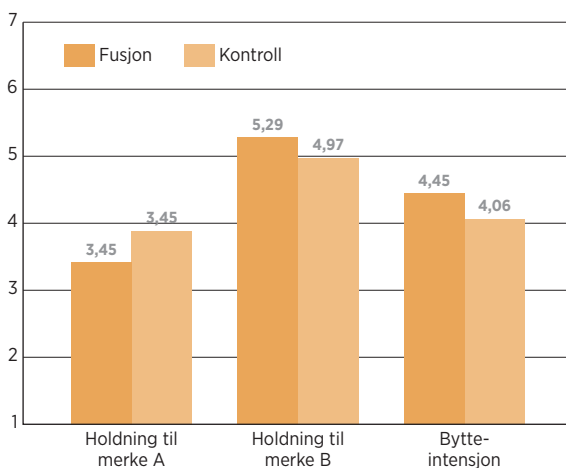
For å undersøke dette nærmere gjennomførte jeg i samarbeid med Professor Micael Dahlén ved Stockholm School of Economics en serie studier av kundereaksjoner på fusjoner – både reelle og fiktive. Den første studien ble gjennomført under fusjonen av to skandinaviske forsikringselskaper. På det tidspunktet da studien vår ble gjennomført, var markedet, kunder og media informert om den forestående fusjonen, men det var enda ikke kommunisert hvilket navn det fusjonerte selskapet ville få. Under arbeidet med fusjonen ble det bestemt at merke A (det største selskapet) skulle brukes som merkenavn på det fusjonerte selskapet. Kundene av merke B (det minste selskapet) ville derfor oppleve å bli «overført» til merke A. En survey blant kundene til merke B ble gjennomført, der halvparten av respondentene (tilfeldig trukket) ble spurt om holdninger til og preferanser for ulike forsikringsmerker. Dette var kontrollgruppen vår, som ikke fikk vite hvilket merkenavn som ville bli brukt etter fusjonen. Den andre halvparten av utvalget fikk nøyaktig samme spørreskjema, men i konvolutten lå også et brev – underskrevet av toppsjefene i begge de fusjonerte selskapene – der kundene ble informert om navnet på det fusjonerte selskapet. Dette var fusjonsgruppen vår. Resultatet fra dette lille, enkle eksperimentet finnes i figur 1.

Som det fremgår av figur 1, skjer det flere fascinerende ting når kundene i merke B, som allerede er klar over fusjonen, får vite hvilket merkenavn som skal gjelde etter fusjonen.

I tråd med *reactance*-teori oppjusterer da kundene i merke B (fusjonsgruppen) sin holdning til eget merke (merke B), de får en mer negativ holdning til det overtakende merket (merke A), og de får en sterkere intensjon om å bytte leverandør. Alle disse effektene er statistisk signifikante.

For ytterligere å teste denne effekten samt undersøke forklaringsmekanismen (*reactance*) utførte vi fem nye studier i andre empiriske settinger. Den viktigste forskjellen på disse fem studiene og studie 1 var at kundene nå ikke visste om den forestående fusjonen i det hele tatt. Studie 2 ble gjennomført ved hjelp av online kundepanel (Norstat) i Sverige, der vi testet effekter av en fusjon mellom to merker i dagligvarehandelen. Her la vi også inn etablerte mål på psykologisk *reactance*, både målt som personlighetstrekk (Hong og Page 1989) og som reaksjon på denne konkrete hendelsen (White mfl. 2008). Også i denne settingen fant vi de samme effektene: Når kundene av det minste merket blir informert om selve fusjonen og at det andre, overtakende merket vil bli det endelige merkenavnet på alle butikkene etter fusjonen, nedjusterer de sin holdning til det overtakende merket, inflaterer sin holdning til det eksisterende merket («sitt merke») og rapporterer at de vil handle mer hos konkurrerende merker i fremtiden. Medieringsanalyser (Baron og Kenny 1986, Preacher og Hayes 1998) viser tydelig at denne effekten skyldes *psychological reactance*. For å ytterligere underbygge *reactance* som forklaringsfaktor samt undersøke hvordan bedrifter kan begrense negative kundereaksjoner gjennom *reactance*-forebyggende tiltak, gjorde vi en ytterligere manipulering av eksperimentgruppene: Hos én eksperimentgruppe lot vi respondentene få mulighet til å selv påvirke navnevalget gjennom en avstemning. Dette skjedde via en valgfunksjon på nettstedet der kundene først valgte mellom to alternative navnealternativ: merkenavn A eller merkenavn C (som var et helt nytt merkenavn). Tanken her var å teste hvorvidt det å tilsynelatende involvere kundene i navnevalget ville redusere *reactance* og gi mer positive kundereaksjoner på fusjonen. Ifølge teorien om psykologisk *reactance* vil det å delvis gjenopprette en følelse av valgfrihet (her gjennom involvering i navnevalget på

**FIGUR 1** Studie 1: Merkeholdning blant kundene i merke B



TABELL 1 Studie 2: Merkeholdning blant kundene i merke B

	Kontrollgruppe	Fusjon (uten navnevalg)	Fusjon (med navnevalg)
Holdning merke A	3,21	2,70	3,10
Holdning merke B	4,01	4,52	4,08
Bytteintensjon	3,43	3,97	3,59
<i>Reactance</i>		3,88	3,25

det fusjonert selskapet) kunne redusere *reactance* og gi mer positive holdninger til det overtakende merket (og lavere bytteintensjon). Funnene viser nettopp dette: Hos den fusjonsgruppen som fikk delta i navnevalget, ble *reactance* signifikant redusert, holdningen til det overtakende merket ble mer positiv, og bytteintensjonen sank (sammenliknet med den fusjonsgruppen som ikke fikk delta i noe navnevalg). Se tabell 1 nedenfor.

Funnene fra de fem siste studiene, som ble gjennomført i kontekstene bank, supermarked og møbeldetaljist, viser samme klare resultater og bidrar enda mer til å validere *reactance* som forklaring på de observerte effektene. De fem studiene bekrefter også at disse funnene er robuste både når vi kontrollerer for kundenes eksisterende holdning til merkene (altså at det overtakende merket både er bedre og dårligere likt enn eget merke) og kvaliteten på produkter og tjenester samt pris. Vi finner altså samme *reactance*-effekter selv om det overtakende merket i utgangspunktet er bedre likt – også blant merke Bs egne kunder. Studiene viser også at *reactance*-effektene er sterkere for mer lojale kunder. Analysene viser videre at vi kan utelukke forventninger om endrede vilkår, tjenester eller priser som alternativ forklaring på de observerte effektene. I den siste studien testet vi også om det er mulig å redusere *reactance* (og få mer positive kundereaksjoner på fusjonen) gjennom symbolske tiltak som ikke har noen tilsynelatende praktisk verdi eller personlig relevans for respondentene. Spesifikt lot vi kundene til en supermarkedkjede få være med i en avstemming om hvilket internt IT-system (!) kjeden burde bruke etter fusjonen. Overraskende nok var dette tiltaket tilstrekkelig til å redusere *reactance* og negative kundereaksjoner på fusjonen (selv i de tilfeller hvor vi kun informerte om at kundene på et senere tidspunkt ville få lov til å delta i en slik avstemming). Når kundene ikke ble involvert, var reaksjonene på fusjonen like negative som i de tidligere studiene.

## DISKUSJON

Resultatene fra totalt seks studier viser unisont at kundene til det selskapet som blir «spist» i fusjoner og oppkjøp, utvikler psykologisk *reactance*, mer negative holdninger til det overtakende selskapet og styrket intensjon om å bytte selskap etter fusjonen. I tråd med *reactance*-teori er disse negative reaksjonene i en stor grad drevet av opplevde trusler mot kundenes valgfrihet. Når kundene får mulighet til å involvere seg i fusjonen på en eller annen måte – for eksempel gjennom navnevalg eller annet – reduseres *reactance* kraftig, og negative reaksjoner dempes. Merk at det ikke er implementeringen eller andre forhold knyttet til gjennomføringen av fusjonen som skaper disse reaksjonene blant kundene – det er kun informasjonen i seg selv om at de to selskapene skal fusjonere. Resultatene fra disse studiene kan bidra til å gi ny innsikt i hvorfor fusjonerte selskaper ofte gjør det dårligere enn sine konkurrenter etter oppkjøp og fusjoner. Kanskje det ikke kun skyldes overoptimistiske vurderinger av kostnadsbesparelser, store kulturforskjeller eller strategiske feilgrep? Både ledere og akademikere kan ha godt av å se nærmere på forhold knyttet til kundenes opplevelse og forventninger ved fusjoner. Resultatene fra disse studiene gir noen interessante implikasjoner for ledere i bedrifter som skal fusjonere: For det første, pass på tærne til kundene i det minste selskapet. Der nest, forsøk å opprettholde en følelse av valgfrihet og involvering hos kundene gjennom tiltak som reduserer psykologisk *reactance*. Selv symbolske tiltak – uten noen praktisk verdi – så som å invitere kundene til å stemme på hvilket IT-system det fusjonerte selskapet bør bruke, reduserer psykologisk *reactance* og negative kundereaksjoner på fusjonen. Videre kan der være greit å være oppmerksom på at *reactance* effekter er sterkere for mer lojale kunder. Disse bør derav prioriteres, lyttes til og pleies litt ekstra i overgangen til nytt merke. Til slutt: Det er ikke alle fusjoner som nødvendigvis løn-

ner seg, særlig ikke hvis kundene gjør opprør – eller hvis det fusjonerte selskapet samlet sett blir dårligere posisjonert i markedet enn de to opprinnelige selskapene var hver for seg. Funnene i studiene våre peker også på at det i enkelte tilfeller kan være smart på kort sikt for bedrifter å si «nei» til beilere: Når kundene får informasjon om en potensiell fusjon, øker tilfredsheten med det eksisterende alternativet; nemlig eget merke.

Jeg skylder avslutningsvis å gjøre oppmerksom på en mulig svakhet ved de studiene som er presentert

her: For denne typen eksperimentbaserte studier er det alltid mulig å innvende at effektene antakeligvis blir svakere – og kanskje også forsvinner – over tid. Når den initiale *reactance* har lagt seg, vil de fleste kundene kanskje fortsette som før og etter hvert bli like fornøyd som de var før fusjonen. Dette er selvfølgelig mulig, men dataene fra bl.a. American Consumer Satisfaction Index forteller en annen historie. Her var kundene fremdeles mer negative til eget selskap selv to år etter at fusjonen var et faktum. **M**

## REFERANSER

- Balmer, John M.T. og Keith Dinnie (1999). Corporate Identity and Corporate Communication: The Antidote to Merger Madness. *Corporate Communications*, 4(4):182–192.
- Baron Reuben M. og David E. Kenny (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6):1173–1182.
- Basu, Kuna (2006). Merging Brands After Mergers. *California Management Review*, 48(4):28–40.
- Capron, Laurence (1999). The Long-Term Performance of Horizontal Acquisitions. *Strategic Management Journal*, 20(11):987–1018.
- Capron, Laurence og John Hulland (1999). Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource-Based View. *Journal of Marketing*, 63(april):41–54.
- Datta, Deepak K., George E. Pinches og V.K. Narayanan (1992). Factors Influencing Wealth Creation from Mergers and Acquisitions. *Strategic Management Journal*, 13(1):67–84.
- Edwards, Steven M., Hairong Li, og Joo-Hyun Lee (2002). Forced Exposure and Psychological Reactance: Antecedents and Consequences of the Perceived Intrusiveness of Pop-Up Ads. *Journal of Advertising*, 31(3):83–95.
- Fitzsimons, Gavan J. (2000). Consumer Reactions to Stockouts. *Journal of Consumer Research*, 27(2):249–266.
- Hall, Jessica (2007). U.S. Mergers Hit New Record, But Lag Europe. *Herald Tribune* (20. desember).
- Homburg, Christian og Matthias Bucerius (2005). A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Postmerger Performance. *Journal of Marketing*, 69(januar):95–113.
- Homburg, Christian og Matthias Bucerius (2006). Is Speed of Integration Really a Success Factor of Mergers and Acquisitions? An Analysis of the Role of Internal and External Relatedness. *Strategic Management Journal*, 27(4):347–367.
- Hong, Sung-Mook og Sandra Page (1989). A Psychological Reactance Scale: Development, Factor Structure and Reliability. *Psychological Reports*, 64(3, del 2):1323–1326.
- Larsson, R. og S. Finkelstein (1999). Integrating Strategic, Organizational and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization. *Organizational Science*, 10(1):1–26.
- Marks, Mitchell L. og Philip H. Mirvis (2001). Making Mergers and Acquisitions Work: Strategic and Psychological Preparation. *Academy of Management Executive*, 15(2):80–92.
- Mazis, M.B., R.B. Settle og Dennis C. Leslie (1973). Elimination of Phosphate Detergents and Psychological Reactance. *Journal of Marketing Research*, 10(november):390–395.
- Ravenscraft, D.J. og F.M. Scherer (1987). *Mergers, Sell-Offs and Economic Efficiency*. Washington, DC: Brookings Institution.
- Ringold, Debra Jones (1988). Consumer Response to Product Withdrawal: The Reformulation of Coca-Cola. *Psychology & Marketing*, 5(3):189–210.
- Ringold, Debra Jones (2002). Boomerang Effect: In Response to Public Health Interventions: Some Unintended Consequences in the Alcoholic Beverage Market. *Journal of Consumer Policy*, 25:27–63.
- Shen, Lijang og James P. Dillard (2005). Psychometric Properties of the Hong Psychological Reactance Scale. *Journal of Personality Assessment*, 85(1):74–81.
- Sikora, Martin (2005). Consumers Are a Hot Issue for Merging Businesses. *Mergers & Acquisitions: The Dealmaker's Journal*, 40(7):16–18.
- Swami, Sanjeev og Pankaj J. Khairnar (2003). Diffusion of Products with Limited Supply and Known Expiry Date. *Marketing Letters*, 14(1):33–46.
- Swaminathan, Vanitha, Feisal Murshed og John Hulland (2008). Value Creation Following Merger and Acquisition Announcements: The Role of Strategic Emphasis Alignment. *Journal of Marketing Research*, 45(February):33–47.
- Tetenbaum, Toby J. (1999). Beating the Odds of Merger & Acquisition Failure: Seven Key Practices the Improve the Chance for Expected Integration and Synergies. *Organizational Dynamics*, 28(2):22–36.
- Thorbjørnsen, Helge og Dahlén, Micael (2011). Customer Reactions to Acquirer-Dominant Mergers & Acquisitions. *International Journal of Research in Marketing*, publiseres i 2011/2012.
- Thornton, Emily, Michael Arndt og Joseph Weber (2004). Why Consumers Hate Mergers. *BusinessWeek*, (December 6):58–63.
- White, Tiffany Barnett, Debra L. Zahay, Helge Thorbjørnsen og Sharon Shavitt (2008). Getting Too Personal: Reactance to Highly Personalized Email Solicitations. *Marketing Letters*, 19(1):39–50.