

Hvordan gjennomføre en vellykket integrasjonsprosess?

Post Merger Integration (PMI)

Mer enn to tredjedeler av gjennomførte fusjoner når ikke sine strategiske og finansielle mål. Dette skyldes ofte utfordringer i integrasjonsprosessen, viser en Deloitte-undersøkelse utført blant 500 selskaper.

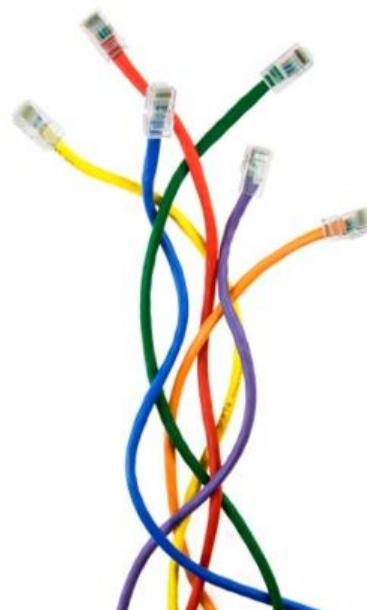
Utfordringen: Å skifte dekk i fart...

Integrasjonsprosesser er kompliserte, krevende og utsetter virksomheter for betydelig risiko. I forkant av en integrasjonsprosess settes aggressive synergimål, som vanligvis planlegges realisert gjennom nedbemanning, konsolidering, omstrukturering, prosesseffektivisering og innkjøpsbesparelser. I tillegg til kostnadsbesparelser, har virksomheter ofte ambisjoner om vekst og ekspansjon som følge av en fusjon.

Samtidig som man identifiserer og gjennomfører tiltak for å realisere de ønskede synergiene, må virksomhetene integreres på tvers av organisasjonsstruktur (ledelse og ansatte), kultur, IKT-systemer og forretningsprosesser. Den integrerte virksomheten bør bygges rundt beste praksis fra de to organisasjonene, samtidig som man bygger en ny strategisk plattform med tilpassede produkter og tjenester.

Integrasjonsarbeidet må foregå uten betydelige driftsforstyrrelser, og med minimale negative konsekvenser for kunder, ansatte og andre interessenter.

På toppen av det hele er man avhengig av de samme lederne og ansatte som drifter virksomheten til å utføre integrasjonsarbeidet, og det er nettopp dette som gjør integrasjonsprosesser så kompliserte. Å skifte dekk på en bil i fart kan være en treffende metafor for å illustrere kompleksiteten i en integrasjonsprosess. Dersom man ikke unngår de typiske fallgruvne, blir resultatene ofte det motsatte av det man hadde sett for seg: synergieffekter som er lavere enn forventet eller tar lengre tid å realisere, kundeflukt, driftsforstyrrelser eller tap av nøkkelpersoner.



Løsningen: En strukturert tilnærming

Deloitte's erfaring er at seks områder bør prioriteres for å øke sannsynligheten for en vellykket integrasjonsprosess:

1. Tydelig integrasjonsstrategi

Integrasjonsstrategien bør være helhetlig, utvikles tidlig og kommuniseres bredt. Det er viktig å definere integrasjonens formål og visjon, og ut i fra dette etablere mål og definere forventet grad av integrasjon for de forskjellige delene av virksomheten. Basert på denne integrasjonsstrategien bør hver avdeling/område utvikle et målbilde med milepælsbaserte fremdriftsplaner for gjennomføring.

2. Robust integrasjonsledelse

En forutsetning for å lykkes med kompliserte integrasjonsprosesser er en robust integrasjonsledelse. Vår erfaring er at integrasjonsarbeidet bør organiseres i en prosjektorganisasjon utenfor linjen, med tydelig beslutningsmyndighet, forankring og involvering av ledelsen. Integrasjonsledelsen bør ha ansvar for integrasjonsplanlegging og -gjennomføring på tvers alle avdelinger/områder. Integrasjonsledelsen bør utvikle en overordnet oversikt (roadmap) over sentrale milepæler for alle arbeidsstrømmene frem mot Dag 1 (overtagelse), og etablere en hensiktsmessig møte- og

rapporteringsstruktur for å sikre gjennomføring. Målet er å utvikle en tydelig ledelsesstruktur med effektive beslutningsprosesser, samt tydelige mandater og systematisk oppfølging av alle involverte.

3. Klare mål for synergirealisering

Det er viktig å utvikle tydelige og detaljerte målsetninger for de forventede synergieffektene. Vår erfaring er at man bør sette et aggressivt, overordnet synergimål for fusjonen, og deretter bryte dette ned til målsetninger på avdelinger/områder, med en ansvarlig leder. Deretter bør lederne for avdelingene/områdene utvikle og verifisere hypoteser, og utforme tiltak og detaljerte planer for realisering. I utviklingen av detaljerte synergimål er det viktig å ta høyde for implementeringstiden frem til full effekt av et tiltak er oppnådd, samt realiseringskostnadene. Integrasjonsledelsen bør være ansvarlig for å følge opp gevinstrealiseringen på tvers av virksomheten.

4. Organisasjonsstabilisering

Systematisk og målrettet arbeid for å beholde nøkkelpersoner og utvikle en ny organisasjonsstruktur så raskt som mulig, er kritisk for å stabilisere organisasjonen gjennom en integrasjon. Nedbemanning er ofte en vesentlig del av synergipotensialet, og krever tydelig styring og åpenhet fra ledelsen. For å minimere driftsforstyrrelser og opprettholde produktiviteten er det viktig å minimere "støy" fra omstillingsprosessen. Det er viktig at ledelsen kommuniserer åpent om både prosessen og beslutninger som tas fortløpende.

5. Dag 1-beredskap

Dag 1 er dagen etter «closing», og den første dagen som en fusjonert virksomhet. Det betyr ikke at integrasjonsprosessen må være ferdigstilt til denne datoen. Ofte har man hverken tid eller anledning til å integrere virksomhetene før Dag 1. For å sikre driftskontinuitet denne dagen bør man derfor prioritere kritiske Dag 1-aktiviteter i planleggingsfasen, og utsette alt annet. En av de vanligste fallgruvene er å ha for stort ambisjonsnivå for Dag 1, og dermed utsette virksomheten for unødvendig risiko. Før Dag 1 bør man kvalitetssikre planlagte endringer for prosesser og systemer for å unngå overraskelser på Dag 1.

6. Kontinuerlig kommunikasjon

Mangel på kommunikasjon er typisk for integrasjonsprosesser, og dette vakuemet fylles ofte med rykter. Usikkerheten knyttet til fusjoner kan i verste fall føre til tap av kunder og nøkkelpersoner. Vår erfaring tilsier at man bør utvikle og implementere en proaktiv kommunikasjonsstrategi, som beskriver både prosesser og beslutninger knyttet til fusjonen.

Mer informasjon

Integrasjonsprosesser er kompliserte, krevende og påfører virksomheter betydelig risiko. Økt oppmerksomhet rundt de seks ovennevnte hovedområdene vil øke sannsynligheten for en vellykket integrasjonsprosess.

Deloitte har omfattende erfaring fra integrasjonsprosesser. For nærmere informasjon, kontakt:

Bjørn Grenman
Partner
Mobil: +47 911 61 726
E-post: bgrenman@deloitte.no

Joachim Gullaksen
Senior Manager
Mobil: +47 905 34 970
E-post: jogullaksen@deloitte.no