

Strukturarbeid og strategialternativer

ROKADE 

SPESIALISTER PÅ STRUKTURENDRINGER

Ordet Rokade har en dobbeltmening i de skandinaviske språk. I spillet sjakk er rokade det eneste dobbelttrekket som både har et offensivt og defensivt formål. Rokade er i tillegg et synonymt for restrukturering – en betydning som er like relevant i sjakk som for å beskrive våre virksomhetsområder.

Akronymer:

Rammeverk ▪ Oppfølging ▪ Kreativitet ▪ Ansvarlighet ▪ Direkthet ▪ Entreprenørskap

TEMAHEFTE NR:

01

Strukturarbeid og strategialternativer

Strategiske allianser! Næringslivets moteord, eller en del av den daglige fremtidige agenda?

Etter Rokades mening er det 3 "megatrender" som representerer permanente endringer i handlingsmønstre:

- Produktfortrinn utviskes, med økt konkurranse og spesialisering som konsekvens
- Økte utviklings- og markedsføringskostnader gir press på faste kostnader og økt volum for å redusere enhetskostnadene
- Dramatisk reduserte produktlevetider gir helt nye rammebetingelser mht. tidsforbruk for produktutvikling og kommersialisering

Hva så? Spesialisering betyr fokusering på færre verdiskapende aktiviteter, og samtidig bortvalg av oppgaver. Dette innebærer at deler av verdikjeden må dekkes av andre. "Outsourcingstrenden" er andre ord på samme sak.

Høye utviklingskostnader krever økt volum (for å redusere enhetskostnadene) eller behov for deling av kostnadene med andre - altså stordriftsfordeler ved samarbeid innen utvikling, salg eller produksjon.

Reduserte produktlevetider innebærer tidspress for å kommersialisere raskt - ofte ved hjelp av utviklings- eller markedssamarbeid. Fokus blir på tid.

Fellesnevneren er behovet for eksternt samarbeid! Behovet for samarbeid er derfor ikke bare en "moteretning" - men en fundamental trend, som griper

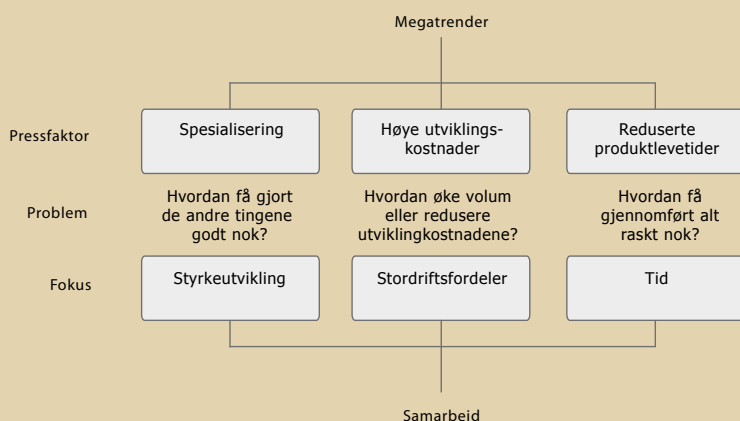
inn i kjernen av det som har vært noen av industriens viktigste utfordringer: lav konkurransekraft, høye kostnader, svak kapasitetsutnyttelse og lav markedsføringskompetanse.

De egentlige drivkreftene bak dynamikken rundt 90-årenes alliansebygging, oppkjøp og fusjoner er derfor etter Rokades mening:

- Spesialisering
- Utviklingskostnader
- Produktlevetider

Noen eksempler fra media

Et større oljeselskap annonserte utplassering av hele økonomistyringen hos en av de internasjonale konsulentfirmaene (spesialisering). Reitan Gruppen lanserte en strategisk allianse med en ledende bensinstasjonskjede for å utveksle "convenience store" konsept (7-11) mot lokasjoner. Ratos/HÅG realiserte synergier innen produksjon/produktutvikling etter kjøp av møbelfabriker i Sverige og Danmark (enhetskostnader). Telenor kjøpte opp en rekke bedrifter innen ulike media/pay-TV segmenter med basis i å skaffe seg markedsposisjoner i takt med reduksjon i tradisjonelle telecominntekter (tid). Norwegian og Sterling lanserte en strategisk allianse for realisering av stordriftsfordeler innen en rekke områder, men uten utveksling av eierandeler (spesialisering, enhetskostnader, tid).



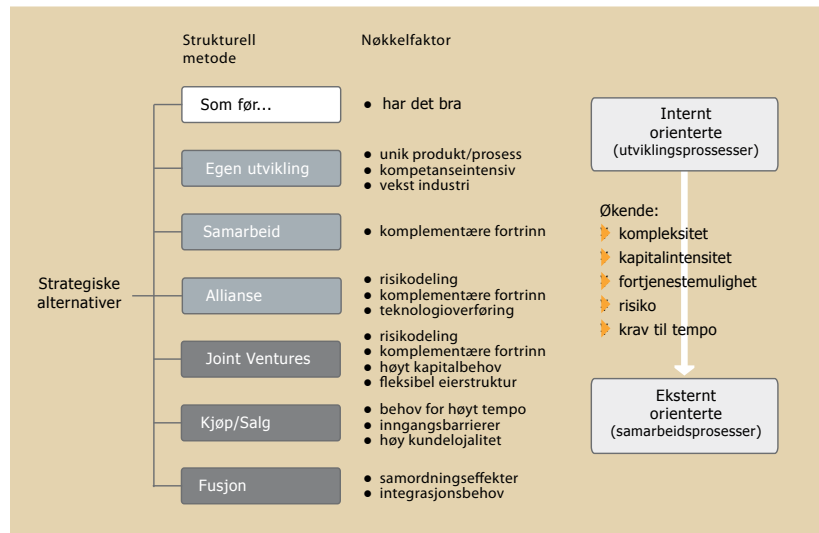
Megatrender som påvirker samarbeid

Strategiske alternativer

Hva er fellesnevneren for disse ulike virkemidlene? De ulike metodene, uansett basis i behov knyttet til spesialisering, lavere enhetskostnader eller tidsreduksjoner, kan ses på som ulike "grader" av samme prinsipielle virkemiddel. Men nøkkelfaktorene bak valget av løsning varierer. De 5 prinsipielle hovedmetodene utgjøres av følgende:

- Gjør det selv! (finansielle partnere)
- Samarbeid
- Strategiske allianser
- Joint ventures
- Kjøp eller salg
- Fusjon/full integrasjon

En oversikt over de ulike strukturmetodene med nøkkelfaktorer for hver metode



Når du skal gjøre det selv...

Strukturarbeid skal møte reelle strategisk behov, ikke individers eller rådgiveres behov for å gjennomføre transaksjoner. Et unikt produkt eller prosess, høy egenkompetanse, bra vekstforutsetninger - peker i retning av "utvikling innenfra". Denne strategien forutsetter ofte mer kapital, og dermed finansielle partnere.

Samarbeid

Rokade definerer samarbeid som "endimensjonale" relasjoner innen ett enkelt funksjonsområde. Eksempler er kunde-leverandørsamarbeid eller leverandør-distributør relasjon. Basis for relasjonen er to parters komplementære roller og fortrinn.

Strategiske allianser

Strategiske allianser kan ses på som utvidede fler-funksjonelle samarbeid, hvor ulike funksjoner er kombinert i en "pakke". Basis for alliansen er to parters komplementære fortrinn, gjensidig spesialisering, risikodeling, og ofte teknologiutveksling.

En allianse innebærer en større grad av "gjensidig avhengighet". Dette byttet av fordeler mot avhengighet er basis for bl.a. moderne innkjøpsstrategier, der underleverandørsamarbeid og "partnering" kan gi nært samarbeid innen f.eks. produktutvikling (lavere totale/kostnader/høyere kvalitet), IT (integrasjon av informasjonssystemer) og økonomistyring (innsyn i kalkyler/eliminering av fakturering).

Joint ventures

En avtalemessig allianse kan utvides med eierandeler, eller baseres på en ny og felles selskapsetablering.

Denne type struktur kan ses på som en strategisk allianse med et "tillegg" basert på krav til denne finansiering og fleksibel eierstruktur. Mange utenlandsetableringer benytter denne strukturen.

Kjøp eller salg av bedrifter

Et oppkjøp skal ha kjernemotiver knyttet til tempo eller inngangsbarrierer. Hvis ikke, kan strategisk sett en avtalebasert allianse være å foretrekke. Et oppkjøp krever også høy kundeloyalitet, et ofte oversett punkt. Fallgrubene er mange, men spesielt knyttet til for lav vektlegging på omstillingsaktiviteter etter oppkjøpet.

Fusjon/Full integrasjon

En fusjon har sin strategiske begrunnelse knyttet til behovet for samordningseffekter som ikke enkelt kan oppnås gjennom andre mekanismer. Fusjoner har selvsagt sin berettigede plass blant strukturverktøy, men ledelsens uttrykte ønske om kontroll kan ofte sperre for andre og strategisk riktige løsninger.

Risiko/avkastningsforholdet øker med nyansene i de ulike strategiske alternativene. Det gjør også kompleksitet og krav til egenkompetanse. Kjerneobservasjonen er imidlertid at det reelle forretningsmessige behovet bør bestemme valg av løsning. Dette er etter Rokades erfaring ikke typisk for et stort antall strukturprosjekter!

Strategiske valg av samarbeidsmodeller, dens styrker og svakheter og risikoprofil inngår som en sentral del av Rokades kompetanse innen strukturarbeid. Vi arbeider modelluavhengig, drevet av de strategiske behovene i hver enkelt situasjon.

Rokade AS

Rokade bygger kunders konkurransekraft ved aksjonsdrevet gjennomføring av strukturarbeid og integrasjoner.

Strukturarbeid

Gjennomføring av partnersøkprosesser ved oppkjøp, fusjoner, bedriftssalg, internasjonale partnersøk, strategiske allianser og eierskifter.

Integrasjoner

Prosjektledelse av integrasjoner etter oppkjøp/fusjoner, omstillingsprosesser og snuoperasjoner i situasjoner med høye krav til pådriverskap og ledelse.

Rokades kjernekompetanse er å realisere forretningsstrategier og synergier gjennom bedriftssamarbeid. Vi gjennomfører årlig et stort antall prosjekter i Norge og internasjonalt.

Rokade har et industrielt verdigrunnlag som vektlegger langsiktighet, kreativitet og gjennomføringsstyrke.

Dette notat er utarbeidet av ROKADE AS og er en del av selskapets kompetansecykkel. Distribusjon av notatet er styrt til selskapets forretningsforbindelser på personlig basis. Enhver kopiering og bruk skal skje i samråd med Rokade AS.

© Copyright Rokade AS

Rokade tilbyr spisskompetanse innen strategi, finans, forhandlinger, taktikk, integrasjonsledelse, omstruktureringer og snuoperasjoner

