



## Snuoperasjoner - fallgruber og kritiske suksessfaktorer

**ROKADE** 

**SPESIALISTER PÅ STRUKTURARBEID OG INTEGRASJON**

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:

07

# Snuoperasjoner – fallgruber og kritiske suksessfaktorer

## Snuoperasjoner er omstillinger med spesielle krav til raske og grunnleggende resultatforbedringer.

Mangel på gjennomføringsevne, lavt tempo og svak integrasjonsplanlegging forklarer de fleste mislykkede oppkjøp. Disse forklaringene er samtidig sentrale ingredienser i snuoperasjoner. Effektiv snuoperasjons-kompetanse er derfor etter Rokades mening en viktig suksessfaktor for vellykket forretningsutvikling, og har tre hovedkarakteristika:

- Klar forståelse av "hvorfor" organisasjonen er havnet i den aktuelle situasjonen
- Evne og mot til å gjøre "de vanskeligste tingene først" – dvs. organisatorisk omstilling
- "Stayer"-evne, dvs. evne til å tåle motgang og gjentatte tilbakeslag uten tap av motivasjon

## Hvis du gjør det du alltid har gjort, får du samme resultat som du alltid har fått!

Det viktigste spørsmålet å stille i snuoperasjoner er ikke "hva", men "hvorfor". Det er alltid grunnleggende årsaker til at situasjonen er slik den er, og disse årsakene må forstås. Dette er ikke opplagt – for de fleste omstillingsledere er det mer naturlig å handle umiddelbart, enn å forstå hvorfor man er i en "hengemyr". Men informasjonen om "hvorfor" er ofte tåkelagt. Som i Ibsens "Vildanden" er livsløgn et fremtredende karaktertrekk i krisesituasjoner. Sannheten forties, fortreges og manipuleres på toppnivå. Det er derfor nede i organisasjonen "hvorfor"-spørsmålet avdekkes, og det er her diagnosen må stilles. Med riktig "hvorfor"-diagnose, er det deretter intet grunnlag eller unnskyldning for ikke å handle.

Rokade har erfart at det viktigste prinsippet for handling i snuoperasjoner er knyttet til "de vanskeligste tingene først" – dvs. personalmessig omstilling. Det naturlige for de fleste ledere er imidlertid det motsatte – å heller vente med organisasjonsombygging, begrunnet av at "man først trenger mer informasjon". Erfarne ledere trenger imidlertid sjelden mer informasjon – førsteintrykket er nesten uten unntak det riktige. Konsekvensen av å vente er erfaringsmessig 9-12 måneders tidstap, samt effektene av organisatorisk "husblindhet".

## Organisasjonspsykologi i situasjoner med ekstreme pressfaktorer

Militære ledere med krigserfaring og snuoperasjonsledere har ofte felles erfaringsgrunnlag mht. personlighetstrekk hos mennesker i krisesituasjoner:

- Uforutsigbare handlingsmønstre
- Feighet eller mot der du minst venter det
- Unnvikende adferd
- Fornektelse

Dette er et av de mest frustrerende, men samtidig et av de mest interessante og utfordrende karaktertrekkene ved snuoperasjoner. Mht. å unngå fallgruber er det den negative siden som er viktigst: "stol ikke på organisasjoner i krisesituasjoner"!

## 5 lærepenger fra snuoperasjoner

Rokade har systematisert sin snuoperasjonserfaring i en 10 trinns angrepsmetode, som er gjengitt i det følgende. Ha disse 5 lærepengene i mente når du går gjennom rammeverket:

1. Krisebedrifter lever på en livsløgn. Sannheten finnes på lavere nivåer i organisasjonen
2. Kast alle gamle budsjetter og prognoser. Tilgi "lik i skapet", men ikke overraskelser basert på nye budsjetter, og gjør dette klart for alle
3. Omsetning binder ca. 20% arbeidskapital. Skaff kontanter ved å redusere omsetningen
4. Skjær vekk nok kostnader første gang. Ikke la deg overtale til "seigpining" i 2-3 omganger
5. Legg inn 40% reserve i alle forbedringsplaner. La aldri inntektstiltak stå for mer enn 1/3 av samlet forventet effekt



**Figur 1**  
Rokade har systematisert gjennomføringen av en snuoperasjon i 10 faser med særtrekk og suksesskriterier som er basert på lang erfaring

## Snuoperasjoner i 10 faser

### 1. Stopp lekkasjen

Strakstiltak skal begrense negativ kontantstrøm der dette er mulig, samt representere "stopp"-aksjoner for å skape signaleffekter. Eksempler kan være å avvikle et bestemt produkt, nedlegge en funksjon eller avdeling, innføre innkjøpsstopp, ansettelsesstopp etc. En håndfull slike tiltak kan alltid iverksettes uten ytterligere analyse.

### 2. Sentraliser beslutninger

Situasjonen er oppstått fordi noen i organisasjonen har tatt dårlige avgjørelser knyttet til f.eks. prising, produkter, personell etc. Sentraliser beslutninger innen utpekte områder – du kan slippe opp igjen etter at du har kontroll. Innfør umiddelbart skriftlige ledergruppe-møtereferater og sørg for at de blir signert av alle!

### 3. Skaff oversikt

Fremskaff beslutningsinformasjon innen områdene likviditet, kostnader og verdiskapning. Eksisterende informasjon er sannsynligvis misvisende, det er bl.a. derfor selskapet er i krise. Start forfra med nye forutsetninger og nye kostnadsallokeringer for å forstå lønnsomheten pr. produkt, pr. avdeling og pr. prosess.

### 4. Lytt

Gå ned i organisasjonen på første og andre nivå under ledergruppen. Del observasjonene i 4 grupper: strakstiltak, mellomlangsiktige tiltak, leder- og kulturrevisjon. Ta de to siste like alvorlig som de to første – disse utgjør sannsynligvis mye av den grunnleggende årsaken til at problemene ikke er blitt løst tidligere.

### 5. Skap realisme

Kast alle gamle budsjetter og prognoser. De er sannsynligvis basert på "livsløgn syndromet" og derfor ubrukelige. Introdusér krav av typen: "Lik i skapet nå er OK, men ikke om 3 måneder. Avvik fra nye budsjetter vil ikke bli akseptert". Gjør dette budskapet kjent for alle.

### 6. Skaff kontanter

De færreste er seg bevisst at normal drift vanligvis binder ca. 20-25 øre pr. omsatt krone. I krisesituasjoner må omsetningen reduseres for å frem-skatte likviditet. Ta i nok! Eksempler på tiltak er avvikling av produktområder, salg av virksomhet eller aktiva, nedleggelse av avdelinger eller regionskontorer og refinansiering.

### 7. Iverksett kostnadstilpasning

Lag en PIP (Profit Improvement Plan) med fordeling ca. 1/3 på rene kostnadsreduksjoner, 1/3 på strukturelle endringer (kutt av ulønnsomme produkter, avdelinger, avdelingskontorer etc.), og maksimalt 1/3 på økte inntekter. La aldri inntektssiden dominere. Planen bør ha ca. 40% reserve utover kalkulerte behov.

### 8. Reduser bemanning

Reduser nok, og i én omgang. Effekten kommer først om ca. 6 måneder. Ta med fagforeningen i prosessen, men ikke la deg påvirke mht. nedskjæringens omfang. Tar prosessen for lang tid, vil også du la deg påvirke, og friske øyne vil konkludere med at du ikke tok i nok!

### 9. Igangsett intern utvikling

Lag en grundig plan for kulturell omstilling, jfr. punkt 4. Kulturproblemer er de mest fundamentale, og de som må løses for å få til en varig løsning. Opprett arbeidsgrupper og interne prosjekter for å identifisere og iverksette sekundære forbedringstiltak, men husk at dette må skje med den delen av organisasjonen som skal overleve.

### 10. Identifiser strategisk hovedretning

Iverksett en systematisk oppbygging utfra det nye grunnlaget, basert på endret produktspekter og organisasjon (sannsynligvis også på endret kunde-strategi, markedsstrategi og produksjonsstrategi). Overlevér selskapet til en kvalifisert og permanent ledelse på et riktig tidspunkt – ikke for sent!

**Prosjektledelse av snuoperasjoner er en sentral del av Rokades kompetanse, ofte som en aktivitet knyttet til omstilling etter oppkjøp og fusjoner.**

# 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 kompetansecore. 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**

