

# Haal meer rendement uit uw integratieprocessen

Veel organisaties kiezen vanuit strategische motieven voor samenwerking en integratie. Vaak levert dit niet het gewenste rendement op. Of het nu een fusie, overname of interne integratie van (van voorheen aparte) organisatieonderdelen betreft. Terwijl er vaak hoge kosten mee gemoeid zijn, in termen van geld en tijd. Hoe kunt u het rendement van uw integratieprocessen verhogen?

[Door Henk Schoep en Annemarie Koopman]

## Beoogde voordelen van integratie

Een belangrijke stap is allereerst het in kaart brengen van de doelen die u met uw organisatie voor ogen heeft bij een integratie. Op welk terrein worden de voordelen gezocht? Veel organisaties slaan deze stap over, waardoor het achteraf lastig is te bepalen wat het rendement van de integratie is.

Wanneer vergroting van (markt-)macht het doel is, blijkt overigens vaak dat de neiging tot integratie 'dieper' in de organisaties ontbreekt.

## Accenten

Afhankelijk van uw specifieke situatie kunnen uit deze analyse verschillende accenten naar voren komen, die bepalend zijn voor uw integratie-aanpak:

### > Accent op kosten terugbrengen

Organisaties die hier het accent op willen leggen, hebben voor de realisatie een strakke planning en control nodig. Er moeten duidelijke en meetbare doelen gedefinieerd worden die in de tijd worden gepland. Bij het vooronderzoek van de integratie moet bijzondere aandacht worden besteed aan de analyse en definitie van de terreinen waarop kosten kunnen worden bespaard. Bij kostenbesparing is dan meestal geen ruimte voor compromissen: er moet gekozen worden voor één werkwijze.

> *Accent op competenties verwerven, combineren wederzijds toepassen*  
Als u met de samenwerking en integratie het accent legt op het verwerven van specifieke competenties, dan is het belangrijk om in het vooronderzoek van de integratie extra aandacht te besteden aan de aanwezige competenties en de competenties die u bepalend acht voor het succes van de integratie. Omdat het verwerven en benutten van competenties vaak uit meer bestaat dan alleen het samenvoegen van verschillende organisatieonderdelen en een lange tijd vraagt is, zal kennismanagement de nodige gereedschappen en technieken moeten bieden. Daarnaast zal duidelijk moeten

worden op welke wijze de nieuw verworven competenties in de processen ingezet kunnen worden en hoe daarop gestuurd kan worden. Verder is goed inzicht nodig in het op elkaar aansluiten van de bedrijfsculturen, aangezien succes hier sterk verweven is met menselijke aspecten. En tenslotte zal bij de start van de daadwerkelijke integratie de sociale interactie tussen betrokkenen gemanaged moeten worden om het uitwisselen van competenties te bevorderen.

> *Accent op synergie door toegang tot nieuwe markten of bestaande markten samen te voegen*  
Bij het creëren van synergie gaat het er eigenlijk om dat het samengaan van delen meer oplevert dan de som der delen. Tijdens dit type integratie zal gefocust worden op marketingstrategieën, portfoliomanagement en toeleidingskanalen. Niet alleen inzicht in de markt van de andere organisatie is hier essentieel voor het ontwikkelen van een succesvolle aanpak, het draait ook

om zicht krijgen op andere mogelijke markten. Een aandachtspunt hierbij is het verzamelen van specifieke (veelal nieuwe) informatie over de vraagstukken van uw (potentiële) klanten.

> Wat zijn de accenten in uw aanstaande integratieproces?  
> Leidt het bovenstaande tot een wijziging in uw aanpak van de integratie?  
> Welke elementen gaat u toevoegen?

DOEL van integratie	Kostenreductie realiseren	Competenties versterken	Synergie realiseren: 1+1=3
GEBIED van integratie			
Markten/doelgroepen	PR/Marketing (gecombineerde budgetten) Cross-selling bv. gezondheids spas uitrollen over meerdere doelgroepen (jong/oud)	Gedeelde expertise van markten en doelgroepen bv. psychiatrische problematiek bij ouderen	Toegang tot nieuwe -niet verwante- markten en kanalen bv. met hotelexpertise en ouderenzorg de vakantie-markt in
Producten/diensten	Gezamenlijke investering in innovatie bv. investering voor ontwikkeling virtueel consultatiebureau	Optimaliseren portfolio (trajecten) Delen van innovatie-expertise bv. opvullen van 'gaten' in het productenpakket zoals fysiotherapie thuis	Combinatie van -niet verwante- diensten bv. aanbod van zorggerelateerde plusdiensten zoals een klussendienst of hondenuitlaat-service
Bedrijfsvoering	Schaalvoordelen bv. ICT pakketten voor proces-ondersteuning	Gedeelde expertise ten aanzien van bedrijfsvoering (financiën/ICT) bv. logistiek en planning i.r.t. financiering en registratie	Volkomen nieuwe 'vormgeving' van diensten bv. telenursing

Bakker, H.J.C en Helmink J.W.A, 'Succesvol integreren', bewerkt door Schoep, H.F en Koopman, A.C.M.