



StrΩm Bedrijfsvoeders - White paper fuseren

Voor de bedrijfsvoering van fuserende organisaties geldt dat 1 plus 1 is 1, en niet 3.

Inleiding

In deze white paper laten we zien waarom veel fusies – vaak met hoog gespannen verwachtingen gestart – zelden het gewenste resultaat opleveren. En hoe u een fusie wel tot een succes kunt maken. Daarbij maakt het niet uit of u een fusie in voorbereiding heeft, al met een fusie bezig bent of deze recent (maar niet tot tevredenheid) heeft afgesloten. De do's en don'ts gelden altijd.

Hoge verwachtingen

Fusies worden altijd met veel optimisme en hoge verwachtingen gestart. De organisatie kijkt daarbij van nature vooral naar de positieve doelstellingen, zoals:

- Het versterken van de marktpositie, bijvoorbeeld t.o.v. de concurrentie. “Samen staan we sterk”.
- Het efficiënter benutten van schaarse deskundigheid en schaarse middelen.
- Realiseren van schaalvoordelen. Air France en KLM zijn een goed voorbeeld hiervan.
- Het uitbreiden/completeren van het pakket diensten en producten.
- Het vergroten van het verzorgingsgebied.

Tegenvallende resultaten

De praktijk leert ons dat positieve doelstellingen geen garantie bieden voor een succesvolle fusie. Hoewel de doelstellingen helder zijn, valt het resultaat tegen. Organisaties die voortvarend met een fusieproces zijn gestart, struikelen al snel over onverwachte zaken, die het gevolg zijn van:

- Onvoldoende aandacht voor de achtergrond van reeds bestaande problemen.
- Overschatting van de betrokkenheid en *drive* van de mensen om te fuseren.
- Doelstellingen die te vaag zijn geformuleerd of te veel zijn gebaseerd op ‘*de hoop dat de fusiepartner onze problemen wel zal oplossen*’.

In zulke situaties is meestal alleen gekeken naar de punten waarop men elkaar versterkt. Er is niet onderzocht of de organisaties *wel in staat zijn* te fuseren. Men is gewoon gestart. NRC Handelsblad schrijft over fusies o.a. dat “*men alleen maar op de hei zit om cultuurverschillen op te lossen.*” Uit onderzoek van het CFV (Centraal Fonds voor de Volhuisvesting) blijkt dat fusies niet tot efficiëntere bedrijfsvoering leiden en de kosten van gefuseerde woningbouwcorporaties zelfs hoger liggen.

Waar gaat het mis?

StrΩm Bedrijfsvoeders ondersteunt regelmatig organisaties met oplossen van problemen die samenhangen met lopende of reeds afgeronde fusies. We stuiten dan op:

- Onsamenhangende set van producten (de portfolio is uit balans).
- Slecht samenwerkende medewerkers en afdelingen.
- Dubbele, overlappende ICT-systemen met (handmatige) interfaces die tot veel fouten, vertragingen en hoge kosten leiden.
- Geen duidelijk loket voor de klant.
- Verschillende beelden over de koers, de neuzen staan niet dezelfde kant op.
- Spanningen en irritaties op verschillende niveaus in de organisatie, van werkvloer tot directie.

Conclusie

Fusieproblemen zijn vaak te wijten aan een slechte voorbereiding, een onprofessionele uitvoering of een incomplete afronding. Een fusie is een complexe operatie, die meer inhoudt dan het wijzigen van de organisatiestructuur, het verhuizen van medewerkers of het drukken van nieuw briefpapier. Een fusie is een veranderproces voor twee organisaties die moeten versmelten tot een nieuwe organisatie.

Onze visie op fuseren: 1+1=1

Fusies worden vaak gestart om synergetisch voordeel te behalen: $1 + 1 = 3$. Op lange termijn gezien is dit een logische doelstelling. Maar om zover te kunnen komen, is het zaak dat er uit twee bestaande organisaties, eerst één nieuwe organisatie wordt gesmeed: $1 + 1 = 1$!

En dan spelen hele andere zaken mee, zoals missie/visie/strategie, cultuur en structuur, waar allemaal aan gesleuteld zal moeten worden. Wanneer twee organisaties willen fuseren, hebben we te maken met twee organisaties die samen, via één veranderproces één, nieuwe organisatie moeten opleveren.

Visie op veranderen: eigenaarschap en communicatie

Fuseren is veranderen. Fusieprocessen beschouwen we daarom als complexe veranderprocessen. In onze visie staat *eigenaarschap* daarbij centraal. Managers en medewerkers moeten eigenaar worden van de componenten van de bedrijfsvoering in de nieuwe organisatie. Eigenaarschap zorgt voor betrokkenheid en motivatie.

De zes componenten van de bedrijfsvoering

Strohm Bedrijfsvoerders beschouwt de bedrijfsvoering als een onlosmakelijk geheel van zes componenten:

- Besturing: wat zijn onze doelstellingen en hoe realiseren we die?
- Producten: wat leveren we aan onze klanten?
- Processen: welke activiteiten voeren we uit?
- Organisatie: wie voert de activiteiten uit?
- Applicaties: welke ICT-middelen hebben we daar voor nodig?
- Gegevens: welke gegevens hebben we nodig?

Een organisatie is alleen succesvol als alle componenten goed zijn ingericht en goed op elkaar zijn afgestemd. Voor een normaal opererende organisatie is deze afstemming vaak al moeilijk genoeg. Bij een fusie is de afstemming nog ingrijpend en complexer.

Allemaal eigenaar van de nieuwe organisatie

Veranderprocessen ondersteunen we met intensieve ontwerpworkshops waarvan het resultaat breed wordt gedragen. Samen aan de nieuwe organisatie bouwen werkt beter dan er alleen over praten. Op deze manier geven we al invulling aan de toekomstige samenwerking en overbruggen we zo mogelijk cultuurverschillen. Mensen moeten zich ook individueel eigenaar voelen van de nieuwe organisatie.

Communicatie kritieke succesfactor

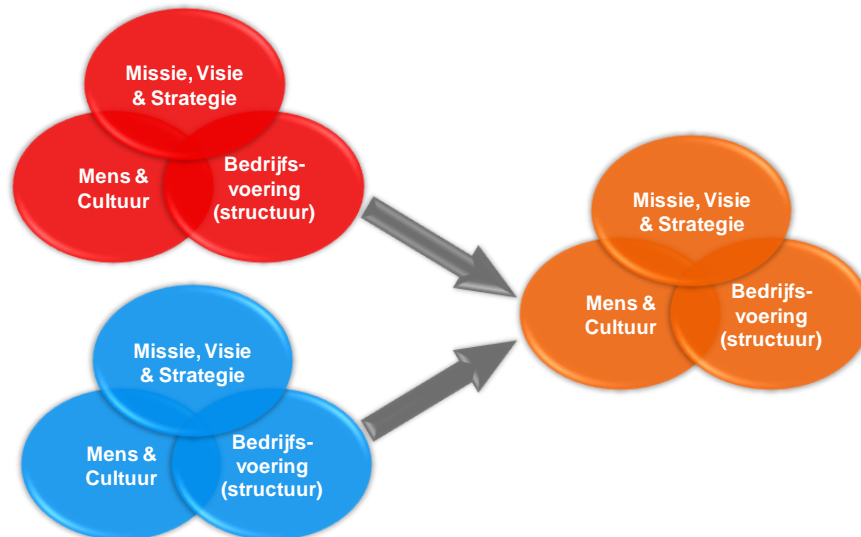
Communicatie is de tweede kritieke succesfactor voor een succesvolle verandering (fusie). Goede communicatie zorgt voor betrokkenheid, brengt problemen aan het licht en lost weerstanden op. Tijdens veranderprocessen informeren we alle betrokkenen continu over de onderwerpen die op elk moment relevant zijn.

Succesvolle fusieprocessen

Elke organisatie die succesvol wil zijn, brengt balans aan in een drietal hoofdzaken:

- De missie/visie/strategie: Wie willen we zijn en wat willen we bereiken.
- De mensen en de cultuur: hoe gaan we met elkaar om, wat doen we wel en wat doen we niet.
- De structuur, oftewel de bedrijfsvoering.

Bij een fusie gaan twee organisaties samenvloeien in één organisatie met één missie/visie/strategie, één cultuur en één structuur. Vaak komt dat samenvloeien op een aantal gebieden niet of onvoldoende tot stand.



Bij fusieprocessen hanteren wij altijd de volgende To Do's en Don'ts:

To Do bij fusies

- Vorm vooraf met elkaar een goed beeld van de doelstellingen (visie, einddoel).
- Maak vooraf duidelijke, gedetailleerde afspraken over de te volgen route en leg deze vast.
- Neem alle aspecten van de bedrijfsvoering onder de loep. Denk integraal.
- Communiceer op tijd en duidelijk met (niet: naar) alle medewerkers.
- Gebruik de communicatiekanalen en media alleen waar ze sterk in zijn.
- Zoek elkaar op, leer elkaar kennen. Niet alleen op de hei, maar juist in het bouwproces.
- Leg nadruk op de overeenkomsten, niet op de verschillen. Praat met elkaar, niet over elkaar.
- Houd alternatieven achter de hand.
- Analyseer tijdens of na afloop van een (mislukte) fusie welke onderdelen van de bedrijfsvoering alsnog ontworpen of ingericht moeten worden, in lijn met de rest.

Not To Do bij fusies

- Benader de fusie niet te veel vanuit één gezichtspunt, bijvoorbeeld de financiën.
- Laat de mensen die moeten samenwerken niet op verschillende locaties werken.
- Vermijd emotie als raadgever, maar ook: sluit emoties niet uit en ontken ze niet.
- Bedek conflicten nooit met de mantel der liefde.
- Laat onduidelijkheid niet (sluimerend) voortbestaan.
- Verspreid slecht nieuws nooit via digitale media. Zorg dat je persoonlijk aanspreekbaar bent.
- Te snel willen.

Cultuur en structuur

Binnen veel verandertrajecten, zoals fusies, wordt vooral aandacht besteed aan cultuur en cultuurverandering. We moeten echter niet vergeten dat er een sterke wisselwerking is met structuur en structuurverandering. Een slechte structuur, bijvoorbeeld door onduidelijke verantwoordelijkheden of slecht werkende systemen, kan ervoor zorgen dat de sfeer en dus de cultuur verslechtert. Mensen zijn dan eerder geneigd naar elkaar te wijzen en niet elkaar op te zoeken. Men praat over elkaar, niet met elkaar.

Een goede structuur en cultuur (beide als afgeleide van de missie), maken het fusieproces soepeler en leggen een stevige basis voor de samenwerking na voltooiing van de fusie.

Referenties en cases

Strohm Bedrijfsvoerders heeft diverse organisaties begeleid bij of na een fusie:

- Verzekeringsbedrijf: fusie van IT-afdelingen
- Energie: fusie van energiebedrijven
- Catering: fusie van twee cateraars
- Telecommunicatiebedrijf: Integratie Billing voor vaste en mobiele telefonie
- Telecommunicatiebedrijf: samengaan van twee serviceafdelingen

Meer weten?

Graag laten we u aan de hand van uitgebreide cases zien wat onze aanpak is geweest en welke resultaten we daarbij hebben bereikt. Bel ons voor een afspraak: 079 - 3517 462.