

‘Ook bij fusie klant goed bedienen’

Fusies zijn aan de orde van de dag, ook bij bedrijven in de Top 50. Onderzoek wijst uit dat circa 70 procent van de fusies niet succesvol is: de doelstellingen van de fusies worden niet behaald. Maar met een goede aanpak van de fusie zijn de ongunstige effecten te ondervangen.

In de Top 50 staan zo'n acht bedrijven die in de afgelopen jaren flink gereorganiseerd of gefuseerd zijn of dat in het komende jaar gaan doen. Een fusie zorgt vaak voor veel onrust bij medewerkers. Een gebruikelijk gevolg is een lagere klanttevredenheid. Dat was in voorgaande jaren terug te zien in de score van onder andere ABN Amro

en Vitelia Voeders (*zie kader*). In de Top 50 van dit jaar is Friesland Bank tien plaatsen gedaald en het bedrijf staat in de categorie banken niet meer op de eerste plaats. Friesland Bank werd in april 2012 overgenomen door Rabobank.

“Bij een fusie zijn medewerkers onzeker over hun (mogelijk nieuwe) rol binnen het bedrijf of bang hun baan kwijt te raken”, vertelt Rob van de Blaak van adviesbureau &samhoud in Utrecht.

ROB VAN DE BLAAK

‘Haal de klant tijdens de fusie letterlijk in huis.’

Foto: &samhoud

Vijf tips van Rob

Vijf tips van Rob van de Blaak van &samhoud om klanttevredenheid hoog te houden tijdens fusies.

- Nieuwe leiding snel benoemen en eerlijke communicatie.
- Duidelijkheid voor medewerkers: wat is het verhaal van de fusie.
- De klant letterlijk naar binnen halen om externe focus te houden.
- Analyse van de cultuurverschillen tussen de fuserende bedrijven en actieplan maken voor de gewenste nieuwe cultuur.
- Visie en strategie vaststellen samen met medewerkers en klanten.



Hij was in de afgelopen jaren als adviseur betrokken bij tien fusies. “De onrust bij de medewerkers komt vrijwel altijd door veel onduidelijkheid over de fusie. Als er veel onduidelijkheid is, merk je dat onvermijdelijk op de werkvloer. Medewerkers hebben andere prioriteiten. Ze hebben een interne focus. Klanten merken dat. Zij krijgen minder aandacht en er gaan dingen fout: er gaan bijvoorbeeld verkeerde brieven de deur uit of mensen worden niet netjes teruggebeld. Ook samenvoeging van ict-afdelingen en callcenters van de fusierende bedrijven gaat meestal niet in één keer goed. Daardoor kunnen klanten ontevreden worden en overstappen naar een ander bedrijf.” Van de Blaak noemt als voorbeeld de overstap van veel klanten van ABN Amro en ING/Postbank een paar jaar geleden op Rabobank. “Rabobank profiteerde van de onrust bij de andere banken.”

Rol leiding cruciaal

Om de klanten (tevreden) te houden is het dus zaak om onduidelijkheid en daarmee onrust bij de medewerkers te voorkomen. Maar is dat wel mogelijk ten tijde van een fusie? “Ja”, zegt Van de Blaak, “als ze maar weten waar ze aan toe zijn.” Daarbij is de rol van de leiding cruciaal. Die moet zo snel mogelijk op één lijn zitten en duidelijk zijn richting de medewerkers. Allereerst over waarom de fusie plaatvindt: meestal gaat het om groei van het marktaandeel, kostensynergie of toegang tot nieuwe markten. Soms gaat het

Fusie Boerenbond Ysselsteyn en SaWeCo tot Vitelia Voeders

Vitelia Voeders ontstond uit een fusie van Boerenbond Ysselsteyn en SaWeCo op 1 januari 2008. Vitelia Voeders doet het sinds 2012 weer erg goed in de Top 50. In een jaar tijd steeg deze voercoöperatie uit het Limburgse Ysselsteyn van de 31ste naar de 17de plek. De fusie in 2008 had veel impact op de tevredenheid van de klanten. In het eerste jaar stond de organisatie stil omdat de fusie alle aandacht opeiste. In 2009 werd er flink gereorganiseerd en werd het aantal productielocaties teruggebracht van vijf naar twee. De twee blijvende fabrieken moesten toen geüpgraded worden. Ook moest een kwart van de medewerkers afvloeien en de buitendienst verkoopgericht worden gemaakt. Het orde op zaken stellen kostte alle energie, waardoor er weinig ruimte overbleef voor andere dingen. Sinds 2011 ‘staat’ het bedrijf er weer en kan er weer ‘gebouwd’ worden. Het duurt dan altijd even voor het vertrouwen van de klanten weer is herwonnen. Nu alles op orde is, straalt het bedrijf weer rust uit naar zijn klanten. En dat komt tot uiting in deze Top 50.

om de verschillen in kaart te brengen. Dat doen we bij voorkeur al voordat de afdelingen daadwerkelijk worden samengevoegd. Als de cultuurverschillen in kaart gebracht zijn, kun je gerichte acties uitvoeren om naar de nieuwe, gewenste cultuur toe te werken. Belangrijk is om tijdens de fusie continu externe focus te houden, bijvoorbeeld door de klant letterlijk in huis te halen. Voor de cultuuranalyse zetten we klanten in een cirkeltje en daaromheen de medewerkers en leiding. We vragen de klanten hoe ze het bij bedrijf A gewend waren en hoe bij bedrijf B en wat ze van de fusie verwachten. De medewerkers en leidinggevend

Bij coöperaties ligt dat overigens wat anders. De fusies bij de coöperaties verlopen over het algemeen langzamer en daarmee zorgvuldiger, merkt Van de Blaak. “In fusies tussen coöperaties spelen naast de financiën, de klanttevredenheid en medewerkerstevredenheid een grote rol. De bedrijfsvoering draait niet om winstmaximalisatie, er is geen druk van aandeelhouders. Dit betekent niet dat een coöperatie op haar lauweren kan rusten: de druk van leden en klanten brengt ook financiële verplichtingen met zich mee, maar het geheel is meer in balans.”

‘OOK TIJDENS DE FUSIE CONTINU EXTERNE FOCUS HOUDEN’

‘gewoon’ om een overname; dat moet dan eerlijk gecommuniceerd worden. Vervolgens zou de leiding het verhaal van de fusie moeten vertellen aan de medewerkers: hoe past de fusie in de historie en ontwikkeling van het bedrijf en hoe worden we er beter van? Ook moet volgens Van de Blaak zo snel mogelijk helder zijn wie er in de top van het nieuwe bedrijf komen, hoe de rollen verdeeld worden.

Verder zijn de visie en strategie van belang: waar willen we als nieuw bedrijf naartoe en hoe gaan we dat bereiken. Daarover zou de hele nieuwe organisatie mee moeten kunnen praten. Van de Blaak: “Bij een fusie komen twee bedrijfsculturen bij elkaar. De cultuurverschillen kunnen op afdelingen voor veel gedoe zorgen: iedere afdeling deed het op haar eigen manier. Als & samhoud-adviseurs voeren we dan een cultuuranalyse uit

krijgen dan al snel in de gaten dat het goed bedienen van de klanten het allerbelangrijkst is. Ze worden met de neus op de feiten gedrukt.”

Groot en toch tevreden klanten

Door een fusie groeit een bedrijf, en over het algemeen geldt: hoe groter het bedrijf, des te lager de klanttevredenheid. “Het contact met grote bedrijven is meestal minder persoonlijk, er is meer bureaucratie en de lijnen zijn langer”, zegt Van de Blaak. “Toch kun je ook als groot bedrijf tevreden klanten hebben: door van hoog tot laag uit te stralen dat de klanttevredenheid het allerbelangrijkste is. Een goed voorbeeld is Apple. Maar helaas regeren bij te veel bedrijven maar al te vaak de kortetermijnprestaties – geld verdienen – en de belangen van de aandeelhouders.”