

Rotterdam School of Management Erasmus University

# Financiële- en personele gevolgen van fusie in de productiesector

**MScBA/ Drs. PTO Bedrijfskunde**

**Datum: 07 maart 2013**

**Naam: Nenad Milikic**

**Studentnummer: 349624**

Afstudeercommissie:

Drs. Goosseff K. (coach)

Drs. Aertsen P. (meelezer)

Aan dit document is een separate bijlage toegevoegd.

Het onderwerp fusie en acquisitie heeft met name mijn belangstelling, omdat ik door mijn werk daar bij betrokken ben geraakt toen de directie besloot haar twee organisaties te fuseren. Door onderzoek te doen naar fusies en acquisities, ben ik op een andere wijze naar dit gebied gaan kijken en dat zal ik in de toekomst door dit onderzoek ook zo blijven doen.

Ik heb met veel plezier gewerkt aan mijn onderzoek. Nu het afgerond is en ik mij in het onderwerp heb verdiept, blijkt het nog veel interessanter te zijn dan ik dacht.

De afgelopen twee jaar was er sprake van veel plezierige en gezellige momenten maar ook van hard werken. Daarom wil ik al mijn vrienden en familie bedanken voor de onvoorwaardelijke steun en stimulans tijdens mijn studie en vooral tijdens het schrijven van mijn onderzoek. Met name mijn vrouw Nevena Durovic, die de afgelopen 2 jaar nooit geklaagd heeft over mijn afwezigheid, het niet mee helpen met de huishoudelijke taken en de tijd die ik voor mijzelf nam om de colleges voor te bereiden. Tevens wil ik haar bedanken omdat zij mij gesteund en gestimuleerd heeft om met de studie door te gaan en niet te stoppen.

Tevens wens ik van deze gelegenheid gebruik te maken om woorden van dank te richten tot de volgende personen: Kyrill Goosseff voor de professionele begeleiding en het helpen bij het scherp stellen en bewaken van de doelstellingen en het proces. Paul Aertsen voor het feit dat hij bereid is geweest om mijn tweede scriptiebegeleider te zijn.

Binnen mijn werkomgeving wil ik directeur Zeljko Gataric bedanken die bereid was om mijn opleiding volledig te vergoeden en de gedurende studie voldoende vrijheid bood wanneer dat nodig mocht zijn.

Tenslotte wil ik mijn goede vriend Dennis Richters bedanken voor het kritisch doorlezen van dit rapport, het geven van waardevolle suggesties En in het kader van mijn persoonlijke ontwikkeling mij gestimuleerd heeft om met deze studie te beginnen.

## Managementsamenvatting

---

Deze managementsamenvatting zal beperkt zowel de verloop alsmede de uitkomsten van dit onderzoek weergeven. Het onderzoek is gebaseerd op de fusie tussen Uitzendbureau Zega BV en TAG Projects BV. Om het onderzoek gestalte te geven, is de onderzoeker uitgegaan van onderzoeksthema's zoals in het conceptueel kader op pagina 12 is aangegeven. Het conceptueel kader is onderverdeeld in twee hoofdperspectieven (verbetering van resources en verbetering van financiële middelen) en zes thema's.

De onderzoeksdoelstellingen zijn als volgt gedefinieerd:

- kostenreductie en creëren van synergetische effecten;
- betere bereikbaarheid van medewerkers en kortere communicatielijnen;
- onderlinge afstemming alsmede efficiëntere inzet mensen en middelen.

Naar aanleiding van het bovenstaande is de volgende centrale onderzoeksvraag gedefinieerd:

***Wat is de impact van de fusies tussen TAG / ZEGA op de medewerkers en de middelen van de nieuwe organisatie?***

Uit de centrale vraag zijn de volgende conclusies en aanbevelingen tot stand gekomen. Vanwege de beknoptheid van de samenvatting zal het onderzoek zich beperken tot de meest pikante.

Onderzoeksmethodologie is van groot belang geweest bij het uitvoeren van dit onderzoek. De daarbij horende methodologie is als volgt uitgevoerd:

- Het verzamelen van primaire data door middel van interview en observatie;
- Het verzamelen van secundaire data door middel van deskresearch en documentenonderzoek.

De onderzoeker is zich bewust van het feit dat het aantal geïnterviewden een kleine populatie is. Dit heeft te maken met de grote van beide ondernemingen. Desalniettemin zijn de onderzoeksbevindingen valide en academisch verantwoord.

In het hoofdstuk methodologie worden de gekozen methoden van onderzoek in detail besproken.

Als gevolg van het bovenstaande zijn hierna volgende conclusies en aanbevelingen geformuleerd.

De hoofdconclusie luidt als volgt:

- de fusie heeft voornamelijk niet geleid tot kostenreductie en de beoogde synergetische effecten;
- de fusie heeft tot moment van schrijven van deze conclusies niet geleid tot betere communicatie binnen betrokken organisaties.

Ten aanzien van de belangrijkste aanbevelingen is de stand van zaken als volgt:

- formuleren van een heldere en realiseerbare strategie voor de toekomst;
- medewerkers bewuster maken van de operationele kosten omdat deze aspecten in de toekomst leidend kunnen zijn voor de waardepropositie van de nieuwe organisatie.

Tot slot heeft de onderzoeker in hoofdstuk 6 een reflectie gegeven op het onderzoek en de daarbij horende bevindingen, conclusies en aanbevelingen.

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>INLEIDING .....</b>	<b>9</b>
1.1	ACHTERGROND VAN ORGANISATIES .....	9
1.1.1	Uitzendbureau Zega BV .....	9
1.1.2	TAG Projects BV .....	11
1.2	ACHTERGROND ONDERZOEKSVRAAG .....	13
1.3	DOELSTELLING VAN HET ONDERZOEK.....	13
1.4	AFBAKENING ONDERZOEKSVRAAG .....	13
1.5	ONDERZOEKSVRAAG .....	14
1.5.1	Kernbegrippen in de onderzoeksvraag.....	14
<b>2</b>	<b>CONCEPTUALISERING .....</b>	<b>15</b>
2.1	CONCEPTUEEL KADER .....	15
2.2	STIPULATIEVE DEFINITIES.....	16
<b>3</b>	<b>METHODOLOGIE EN TOEGEPASTE METHODE .....</b>	<b>17</b>
3.1	CONSTRUCTIONISTISCH PERSPECTIEF .....	17
3.2	OVERDRAAGBAARHEID .....	17
3.3	BETROUWBAARHEID .....	17
3.4	VALIDITEIT.....	18
3.5	BIAS .....	18
3.6	METHODE VAN DATA VERZAMELING .....	18
3.6.1	Plaats van het onderzoek .....	18
3.6.2	Interviews .....	18
3.6.3	Selectie van de respondenten .....	19
3.6.4	Observatie .....	19
3.6.5	Documenten .....	20
3.7	PRAKTISCHE RELEVANTIE VAN HET ONDERZOEK .....	20
3.8	WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE .....	20
<b>4</b>	<b>LITERATUUR ONDERZOEK.....</b>	<b>21</b>
4.1	INLEIDING.....	21
4.2	FUSIES EN ACQUISITIES .....	22
4.3	SOORTEN FUSIES .....	23
4.3.1	Horizontale fusies .....	23
4.3.2	Verticale fusies .....	24
4.3.3	Gemeenschappelijke fusie.....	24
4.3.4	Samenvoegende fusies .....	24
4.4	TYPE ACQUISITIES .....	25
4.5	FUSIES VERSUS ACQUISITIES.....	25
4.6	MOTIEVEN VOOR FUSIES EN ACQUISITIES .....	25
4.7	MOGELIJKE VALKUILEN VOOR FUSIE EN ACQUISITIE .....	27
4.7.1	Diversificatie .....	27
4.7.2	Kostenbesparing .....	28
4.7.3	Toewijzing van Middelen.....	29
4.8	HET EFFECT VAN FUSIE EN ACQUISITIE OP TEVREDENHEID VAN WERK .....	29
4.9	DE SLEUTEL TOT SUCCESVOLLE FUSIES EN ACQUISITIES.....	32
4.9.1	Menselijke factoren.....	33
4.10	KRITISCHE VERGELIJKING OP HET LITERATUURONDERZOEK.....	35

<b>5</b>	<b>RESULTATEN EN ANALYSE.....</b>	<b>37</b>
5.1	RUWE DATA.....	37
5.1.1	Verbetering van resources .....	37
5.1.2	Verbetering van financiële middelen .....	42
5.2	ANALYSE .....	43
5.2.1	Verbetering van resources .....	43
5.2.2	Verbetering van financiële middelen .....	46
<b>6</b>	<b>CONCLUSIE &amp; AANBEVELINGEN .....</b>	<b>48</b>
6.1	CONCLUSIE .....	48
6.2	METHODOLOGISCHE REFLECTIE .....	49
6.3	AANBEVELINGEN .....	50
6.3.1	Verbetering van resources .....	50
6.3.2	Verbetering van financiële middelen .....	51
	<b>LITERATUURLIJST.....</b>	<b>53</b>



## 1 Inleiding

De onderzoeker is werkzaam bij Uitzendbureau Zega BV dat in Rotterdam is gevestigd. Vanaf januari 2012 heeft de directie besloten om dit bedrijf te fuseren met haar andere bedrijf TAG Projects BV, dat in Dordrecht gevestigd is.

De vermoedelijke redenen voor de fusie zijn :

- De fusie moet leiden tot de reductie van kosten en het creëren van synergetische effecten.
- Betere bereikbaarheid van de medewerkers en kortere communicatielijnen.
- Betere onderlinge afstemming waardoor mensen en middelen efficiënter en effectief kunnen worden aangewend.

Het onderzoek wordt gedaan in het kader van de afronding van de parttime opleiding MscBA/drs bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Aangezien de onderzoeker de fusies en het verloop daarvan interessant vindt heeft de onderzoeker besloten om het onderzoek op dit onderwerp te richten. Graag wenst de onderzoeker zich te verdiepen in de samenvoeging van verschillende bedrijfsprocessen en het verloop hiervan. Daarnaast wenst de onderzoeker te gaan onderzoeken of met de fusies synergetische effecten gecreëerd worden zoals deze door de directie zijn opgesteld. Tijdens het onderzoek wordt de onderzoeker door Drs. Goosseff K. begeleid. De meelezers van het onderzoek is Drs. Aertsen P.

### 1.1 Achtergrond van organisaties

#### 1.1.1 Uitzendbureau Zega BV

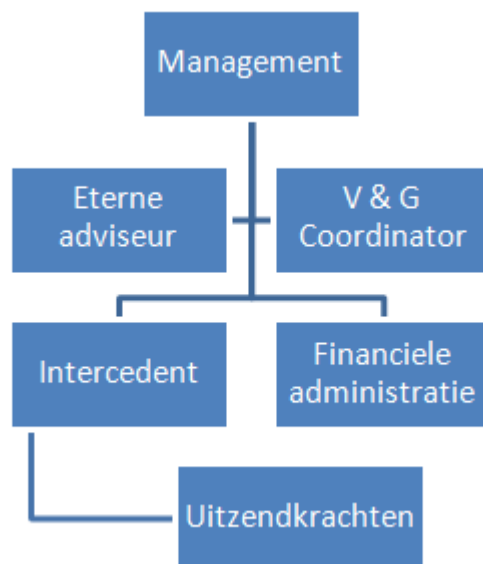
Zega is gespecialiseerd in het werven en tewerkstellen van technische specialisten in de (petro)chemische- en offshore sector. Het bedrijf is opgericht in het jaar 2004. Het bedrijf begon in 2004 met 1.5 fte en inmiddels werken er 3 fte's.

Zega biedt banen en medewerkers op de volgende terreinen:

- Projectmanagement.
- Mechanische engineering.
- Pijpleidingen.
- Personeelsplanning.
- Constructiewerk.
- Civiel & Constructiestaal.
- Veiligheidskunde / HSE.

Zega heeft in de loop der jaren een poging gedaan om haar doelgroep te verbreden naar andere marktsegmenten zoals: logistiek-, horeca-, productie-, en de schoonmaakbranche maar bleek hierin niet succesvol te zijn. De huidige concurrentie was te groot en sterk waardoor dit geen succes is geworden. Hierdoor heeft de directie besloten om zich te beperken tot haar kernactiviteiten, namelijk de petrochemische branche. In de loop van de jaren heeft Zega een duurzame relatie ontwikkeld met zowel werkzoekenden als werkgevers. Dit heeft zij weten te realiseren door kennis van de grote markt en professionele service. Er wordt gewerkt conform de ISO 9001, VCU, en NEN kwaliteitsnormen. Dit biedt beide partijen zekerheid van uiterst professionele en kwalitatieve wervingsprocedures (<http://www.zegagroup.com>).

Het technisch personeel dat tewerkgesteld wordt bestaat uit: sleutelaars, bankwerkers, pijpfitters, lassers, voormannen, projectleiders en werkvoorbereiders.



**Figuur 1 Organogram Uitzendbureau Zega BV**

Binnen ZEGA zijn de functies verdeeld in front-, - en backoffice. Frontoffice is verantwoordelijk voor de klanten, uitzendkrachten en verwerking van de urenadministratie. Backoffice houdt zich bezig met de financiële aspecten en fungeert als eindcontrole op de frontoffice. Daarnaast dient zij aan het frontoffice sturing te geven waar nodig blijkt. Kort samengevat kan gezegd worden dat de frontoffice gericht is op de markt (extern) terwijl de backoffice zorg draagt voor het goede verloop van de interne processen. Binnen het bedrijf heerst een informele cultuur.

De medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor de uitvoering van hun taken. Elk van hen krijgt volledige vrijheid om zelf te bepalen hoe zij dit wensen te doen. Binnen het bedrijf zijn de medewerkers vrij om alle ideeën te introduceren die het primaire proces kunnen verbeteren of vergemakkelijken. Dit wordt gerealiseerd door minimaal twee keer in de maand met elkaar te overleggen en van gedachten te wisselen. Ideeën met potentie worden opgepakt en nader uitgewerkt.

### 1.1.2 TAG Projects BV

TAG is een bedrijf dat opgericht is in 2006 met de bedoeling om medewerkers met een technische achtergrond te voorzien van een opleiding. De bedoeling was om ze op te leiden tot pijpfitters en lassers. Het bedrijf kreeg na de opstartfase een andere richting. Bij toeval is TAG de scheepvaartbranche ingerold. De eerste order kwam van IHC Merwede. TAG heeft 3 jaar in de branche van de scheepsbouw activiteiten uitgeoefend.

Sinds 2009 is TAG ook actief in de chemische- en petrochemische industrie. Haar toekomst was niet meer zeker in de scheepsbouwbranche waardoor er besloten is om de activiteiten te verbreden. TAG is ook actief in de olie- en gasbranche. De huidige activiteiten van TAG zijn onder andere:

- *prefabricage- en montage van pijpleidingen en staalconstructies.*
- *Installatie en inbedrijfstelling van hydraulische en pneumatische systemen.*

In 2009 is een overeenkomst getekend met een Sloveense partner die gespecialiseerde krachten (expats) levert om de gevulde orderportefeuille succesvol uit te kunnen voeren. Hierdoor was TAG verzekerd van een aanbod van gekwalificeerd personeel. Deze werden navenant ingezet.

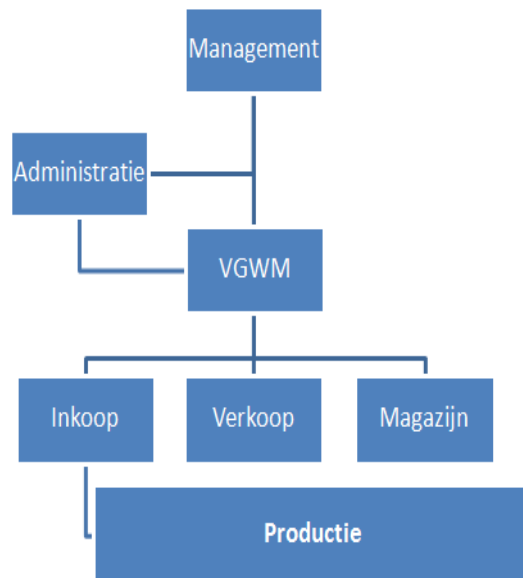
TAG bestaat uit één vestiging die momenteel in Dordrecht is gevestigd. In 2010 is er besloten om in Pancevo te Servië een tweede vestiging te openen. De achterliggende gedachte hiervoor was om een deel van de productie te outsourcen. Hierdoor werd TAG in staat gesteld om zich naast de kwaliteit en kennis ook met prijs te onderscheiden van de concurrenten.

De orders van TAG werden tot twee jaar geleden in de werkplaatsen bij de klanten uitgevoerd. TAG heeft tot kort geleden 2 fte in vaste dienst gehad waarvan 1 fte verantwoordelijk was voor de administratieve processen en de ander voor het managen van het primaire proces.

Het aantal overige medewerkers van het primaire proces varieert tussen 30 tot 65 man. Dit zijn freelancers of ingeleende krachten van andere bedrijven of uitzendbureaus (planning TAG 2011).

Het personeelsbestand is opgebouwd uit volgende functies:

- Projectmanagers.
- Mechanische technici.
- Lassers.
- Pijpfitters.
- Hydraulische experts.



**Figuur 2 Organogram TAG Project BV**

TAG is het laatste jaar gegroeid naar 6 fte's. De reden hiervoor is voornamelijk de toename van de orderportefeuille. De nieuwe orders zijn afkomstig van de volgende klanten: Spie Nederland BV, Mourik Piping BV, Montage Onderneming Benelux BV en Arie Hak BV. Het betreft prefabricatieorders die variëren van €65.000 tot en met € 465.000.

Aangezien TAG tegenwoordig meer orders krijgt, is er besloten om een grotere werkplaats in te richten waar deze projecten uitgevoerd kunnen worden. Dit biedt tevens de mogelijkheid om meerdere projecten van verschillende klanten tegelijkertijd aan te nemen.

De faciliteiten van TAG zijn voorzien van meer dan 2000m<sup>2</sup> productievloeroppervlakte. Hierdoor is er gelegenheid om diverse fabricageprojecten zowel bij de klant als op eigen locatie te kunnen uitvoeren. TAG beschikt over gekwalificeerde lassers voor een breed scala van materialen, pijpmaten en wanddiktes.

De combinatie van een eigen kwaliteitssysteem, ervaren managementteam en gekwalificeerde vaklieden zorgen ervoor dat de aanvragen van de klant binnen het budget en planning kunnen worden afgerond( <http://www.tagprojects.nl>).

Wat betreft de werkzaamheden voor het primaire proces is er besloten om verder gebruik te blijven maken van freelancers, uitzendkrachten en ingeleende krachten van andere bedrijven. Deze keuze is gemaakt omdat TAG nog niet verzekerd is van de continuïteit van orders. Iedere medewerker heeft een functieprofiel en weet welke taken uitgevoerd moeten worden.

## 1.2 Achtergrond onderzoeksvraag

De fusie is per januari 2012 in gang gezet. Over de fusie is het management altijd heel duidelijk geweest. Door beide bedrijven te bundelen ervaren zij dit als een win-win situatie voor alle betrokkenen. Uit gesprekken met directie is gebleken dat voor de medewerkers het bedrijfsproces efficiënter en effectiever worden. Voor klanten zou de fusie een oplossing moeten bieden zowel voor personeel als voor plaatsen van nieuwe orders. Door de fusie is de onderneming in staat om haar beide activiteiten (zowel het aannemen van fabricagewerkzaamheden als het uitzenden van personeel) aan haar klanten te bieden. Voor de klant zijn de diensten makkelijker en toegankelijker geworden. Beide diensten zijn hierdoor nu op één plek te verkrijgen. Uit hetzelfde gesprek blijkt dat de fusie voor reductie van de overheadkosten moet zorg dragen. De beslissing voor een fusie is gebaseerd op de perceptie van de directie. De directie heeft bij het nemen van beslissingen vooraf geen overleg met de medewerkers gehad.

De vraag is nu of de directiebeslissing overeenkomt met de doelstellingen van de medewerkers. Voor de onderzoeker is het van belang om naast de gewenste managementwensen te onderzoeken welke gevolgen de fusie voor de medewerkers heeft. Tevens moet er op worden toegezien dat de medewerkers betrokken zijn bij de in gang gezette fusie en de gevolgen voor het werkproces en de organisatie.

## 1.3 Doelstelling van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is om het fusieproces in beeld te brengen. Het onderzoek zal het bedrijf een weergave van de huidige stand van zaken met betrekking tot de in gang gezette fusie geven. Het onderzoek wordt afgesloten met een analyse, conclusies, aanbevelingen en een implementatieplan.

Het onderzoeksrapport zal openbaar worden gemaakt. Het beoogde publiek betreft medestudenten, docenten, medewerkers van TAG en Zega en andere belangstellenden.

## 1.4 Afbakening onderzoeksvraag

Het onderzoek inclusief rapportage vindt plaats van januari 2012 tot en met juni 2012. De verwachte studiebelasting zal 560 uur bedragen. Het onderzoek en het verloop hiervan zal beperkt blijven tot 2 ondernemingen te weten TAG en Zega. De uitkomsten van het onderzoek hebben betrekking op eerder genoemde bedrijven. Het onderzoek is gericht op het interne bedrijfsproces, de medewerkers en het management. Het onderzoek zal zich niet richten op de klanten van beide ondernemingen. Om een heldere afbakening te waarborgen is het onderzoek onderverdeeld in twee thema's:

- Financiële aspecten.
- HR- aspecten.

## 1.5 Onderzoeksvraag

De hoofdonderzoeksvraag van het onderzoek is als volgt gedefinieerd:

***Wat is de impact van de fusies tussen TAG / ZEGA op de mensen en de middelen van de nieuwe organisatie?***

Naar aanleiding van bovenstaande hoofdvraag zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Hoe hebben de medewerkers het fusie proces ervaren?
2. Hoe heeft het (top) management het fusie proces ervaren?
3. Welke eventuele probleempunten zijn er op het gebied van mensen en middelen?

### 1.5.1 Kernbegrippen in de onderzoeksvraag

In dit onderzoek zullen de volgende definities van kernbegrippen worden aangehouden:

#### Fusies

Fusies zijn interne organisatieveranderingen waarbij twee of meer organisaties op één of andere manier samensmelten met als doel efficiënter en effectiever te gaan samenwerken (Raes, Vanbeselaere, de Witte en Boen 2009, p8).

Fusies worden doorgevoerd om de volgende redenen:

- Om het marktaandeel te vergroten;
- Binnenhalen van meer expertise;
- Het reduceren van kosten.

#### Resources

Resources zijn middelen waarmee superieure waarde voor klanten worden gecreëerd. Met middelen worden alle individuen en functies van de onderneming bedoeld die met elkaar samenwerken. Het doel hiervan is een gemeenschappelijke bedrijfsfocus op waardecreatie, zodat synergetische effecten ontstaan (Langerak 2001, p.63). Op dit onderwerp zal de onderzoeker dieper ingaan in het literatuur gedeelte dat beschreven staat in hoofdstuk 4.

In het volgende hoofdstuk zal het conceptueel kader worden besproken.

## 2 Conceptualisering

### 2.1 Conceptueel kader

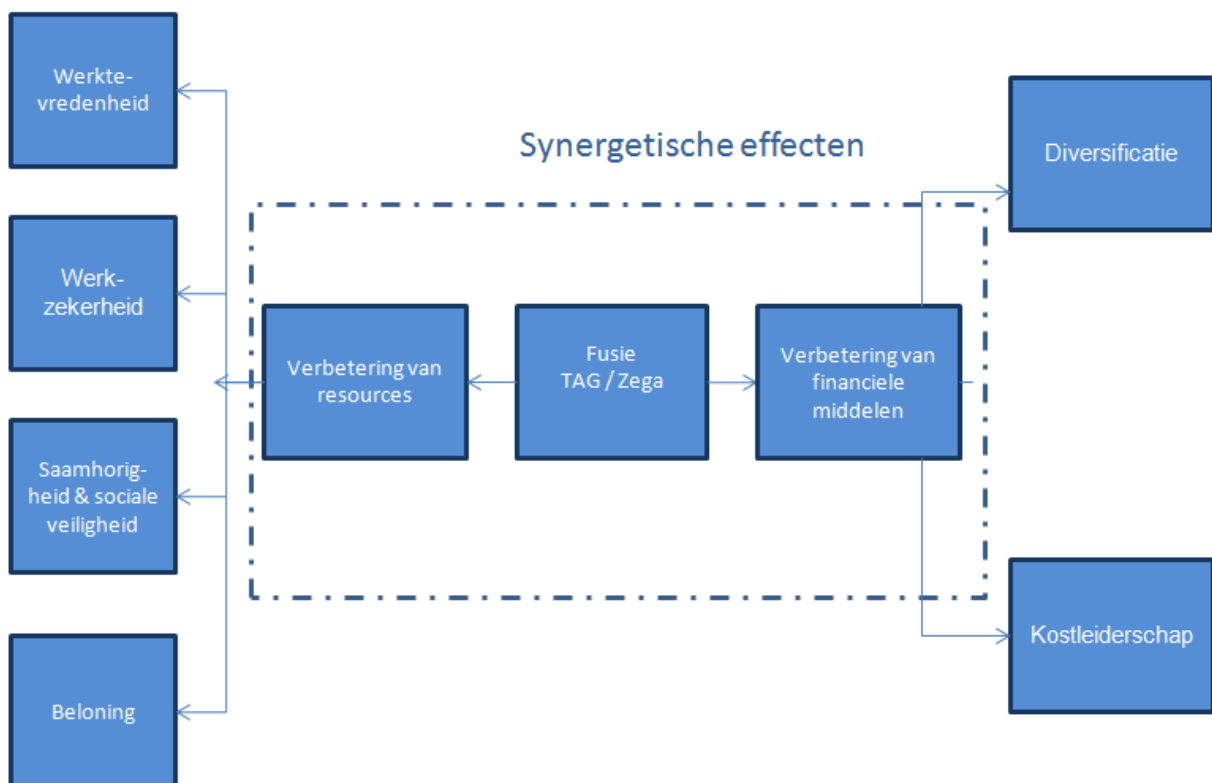
In deze paragraaf wordt het conceptueel kader toegelicht. De onderliggende assumptie hierbij is dat het onderzoek volgens het onderliggende kader wordt uitgevoerd. Hierbij zijn de volgende thema's van belang:

1. Verbetering van de resources (niet economische middelen);
2. Verbetering van financiële middelen (economische middelen).

Het uitgangspunt is dat bij elke verandering rekening gehouden moet worden met deze twee 'grootheden'. Immers, deze bepalen het succes van elke onderneming. Verondersteld mag worden dat bij een fusie deze twee factoren een significante rol spelen en mede bepalend zijn voor het succes van de fusie.

In navolging van de hoofdthema's bevat het conceptueel kader de volgende subthema's:

- Diversificatie (verschillende producten in verschillende markten);
- Kostleiderschap (kostenbeheersing);
- Werktevredenheid;
- Werkzekerheid;
- Saamhorigheid en sociale veiligheid;
- Beloning.



**Figuur 3** Conceptueel kader

Naar aanleiding van het bovenstaande is de verwachting dat de fusie zal leiden tot verbetering van resources en capabilities. De onderzoeker gaat er vanuit dat zoals bij de meeste fusies, de fusie tussen TAG en Zega een positief effect zal bijdragen op de organisatie.

Vanuit het perspectief van de medewerkers zullen de volgende aspecten worden belicht: werktevredenheid, werkzekerheid, saamenhorigheid en sociale veiligheid en beloning. De uitkomst zal gericht worden op de operationele aspecten van de dagelijkse bedrijfsvoering. De uitwerking hiervan zal in hoofdstuk 5 nader worden geoperationaliseerd.

Vanuit directie perspectief zal het gehele conceptueel kader worden besproken. De uitwerking hiervan treft u aan in hoofdstuk 5.

## **2.2 Stipulatieve definities**

Met dit onderzoek wil de onderzoeker kijken of de fusie tussen TAG en Zega geleid heeft tot resultaatverbetering. Dit wordt door middel van verbeteringen van resources en financiële middelen in kaart gebracht. De thema's die gehanteerd zullen worden zijn thema's waar theoretisch en empirisch onderzoek naar gedaan is.

De thema's die bij de verbetering van resources behoren zijn: werktevredenheid, werkzekerheid, saamenhorigheid & sociale veiligheid en beloning. Deze thema's zijn gekozen naar aanleiding van het literatuuronderzoek dat in hoofdstuk 4 is opgenomen. De thema's die bij de verbetering van financiële middelen behoren zijn: kostenleiderschap en diversificatie. Tevens zijn deze thema's herleid uit het literatuuronderzoek dat in hoofdstuk 4 is terug te lezen. Met de financiële middelen wordt in dit verband het kostenleiderschap bedoeld alleen de kostenbesparing van de overheadkosten. Met diversificatie wordt alleen bedoeld als het aanbieden van meerdere diensten pre fusie. Verder wordt met resource verbeteringen bedoeld het efficiënt(er) inzetten van middelen.

In het volgende hoofdstuk wordt de methodologie en de toegepaste methode nader uiteengezet.



### 3 Methodologie en toegepaste methode

In dit hoofdstuk zal de methodologie en de toegepaste methode nader worden toegelicht. Dit onderzoek is kwalitatief en inductief van aard. Dit blijkt uit de opzet van het onderzoek die vanuit, waarnemingen conclusies trekt. De verwachte conclusies kunnen generaliseerbaar zijn, mits de lezers de conclusies van het onderzoek voor hen van toepassing vinden. Het kwalitatieve onderzoek bestaat uit het houden van interviews, het observeren van medewerkers, het bestuderen van documenten, websites en het interpreteren van artefacten (Bryman & Bell 2003 [2007], p. 404).

De achterliggende reden waarom voor kwalitatief onderzoek in plaats van kwantitatief onderzoek is gekozen heeft te maken met het feit dat door middel van interviews meer informatie aan de medewerkers onttrokken kan worden. De interviewer kan bij onduidelijkheden doorvragen. Tevens kunnen tegenstrijdigheden bij verschillende respondenten geverifieerd worden. Bij kwantitatief onderzoek valt naast de non-verbale communicatie niet voorziene informatie ook buiten het onderzoek. Deze informatie kan waardevolle elementen bevatten die het resultaat kan beïnvloeden. Mochten er bij bepaalde onderwerpen twijfels ontstaan, dan kan hier vervolgens dieper op in gegaan worden.

Dit onderzoek is een single case studie, vanwege het feit dat het onderzoek betrekking heeft op de fusie van Uitzendbureau Zega BV en TAG Projects BV en niet op andere fusies (Bryman & Bell 2003 [2007], p. 64).

#### 3.1 Constructionistisch perspectief

Het inductieve onderzoek wordt uitgevoerd vanuit een constructionistisch perspectief. Dit wil zeggen dat de respondenten hun gedeelde sociale constructie van de werkelijkheid creëren door middel van sociale interactie zoals taal, conversatie en gedrag (cultuur). De onderzoeker maakt hier deel van uit (Hatch and Cunliffe 2006, p.43).

#### 3.2 Overdraagbaarheid

Bij dit constructionistisch onderzoek is het doel om de conclusies via rijk geschakeerde beschrijvingen (verhalen en thick descriptions) overdraagbaar te laten zijn. (Bryman & Bell 2003 [2007], p. 411) Het doel hiervan is om de lezer van dit onderzoek te laten bepalen of de gevonden conclusies voor hem of haar ook van toepassing kunnen zijn. De conclusies uit dit onderzoek zijn primair op TAG en ZEGA van toepassing. Elke bedrijf dat zich in dit onderzoek meent te herkennen, kan de conclusies overnemen en naar eigen context vertalen.

#### 3.3 Betrouwbaarheid

Om de betrouwbaarheid bij dit type onderzoek (inductief) te waarborgen, zal met de volgende termen voor betrouwbaarheid worden gewerkt:

- betrouwbaarheid/dependability (herhaalbaarheid van het onderzoek)
- bevestiging/confirmability (mate van objectiviteit van de onderzoeker).

Om de betrouwbaarheid te verhogen, zullen uitgebreide beschrijvingen van kernmerkende of juist unieke gebeurtenissen in het rapport worden opgenomen als bijlage. In het onderzoeksrapport zal ook duidelijk worden gemaakt hoe de conclusies terug te voeren zijn op een bepaalde bron.

### 3.4 Validiteit

Om de validiteit bij het inductieve onderzoek te waarborgen (controle of je meet wat je wilt meten), zal met de volgende termen voor validiteit worden gewerkt: geloofwaardigheid/credibility (juistheid van de gegevens). Om de geloofwaardigheid te verhogen, zal triangulatie (het vergelijken van de data van verschillende bronnen om zodoende de informatie te controleren (Bryman & Bell 2003 [2007], p. 412) worden toegepast. Tevens zal door het gebruik van member checks (het ter controle voorleggen van de resultaten van de onderzoeker aan de ondervraagden) de geloofwaardigheid verder worden gewaarborgd.

### 3.5 Bias

Onderzoeker is in loondienst bij Uitzendbureau Zega BV. Gezien het feit dat de onderzoeker bij één van betrokken bedrijven werkzaam is, is de onderzoeker zich er van bewust dat hij een 'blinde vlek' heeft. Gedurende het onderzoek zal de onderzoeker proberen zijn mening niet mee te laten wegen. De onderzoeker is zich bewust van het feit, dat hij zich in de huid van de onderzochte medewerkers moet verplaatsen. Tevens moet de onderzoeker de conclusies van de onderzochten als onderzoeksuitkomsten rapporteert en niet zelf als onderzoek de conclusie gaat trekken. Een opsomming is gemaakt van persoonlijke bias ten aanzien van fusie tussen TAG en Zega. Eigen ideeën betreft verloop van de fusie zijn hierin vermeld. In de bijlage 1.1. is de persoonlijke bias opgenomen. Bij dit onderzoek is sprake van triangulatie (het vergelijken van de data van verschillende bronnen) om zodoende de informatie te controleren (Bryman & Bell 2003 [2007], p. 412). Tevens zal door het gebruik van member checks (het ter controle voorleggen van de resultaten van de onderzoeker aan de ondervraagden) de geloofwaardigheid verder worden gewaarborgd.

### 3.6 Methode van data verzameling

#### 3.6.1 Plaats van het onderzoek

Het onderzoek zal plaatsvinden in Dordrecht waar de beide ondernemingen sinds 01 januari 2012 gevestigd zijn. Het gaat in dit onderzoek om de fusie tussen Zega en TAG. De resultaten zullen alleen betrekking hebben op de genoemde bedrijven. Indien het onderzoek binnen een ander bedrijf zou plaatsvinden zou deze beïnvloed kunnen worden door de bedrijfscultuur, aard van de onderneming en de betrokken medewerkers.

#### 3.6.2 Interviews

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Deze zijn opgenomen op een geluidsband. De *semi-gestructureerdheid* bestaat uit de focus op de initiële vragen die afgeleid zijn vanuit de thema's benoemd in het conceptueel kader. Indien respondenten informatie verstrekken dat geen raakvlak heeft met het onderzoek, zullen zij weer naar de hoofdvraag worden geleid. Eén van de interviews zal uitgewerkt worden als thick descriptions en van de overige zal een samenvatting worden gemaakt. Deze zullen worden opgenomen in de bijlage 2.1. Idealiter zouden alle interviews uitgeschreven zijn als thick descriptions. Uit praktisch overwegingen is hier niet voor gekozen.

### 3.6.3 Selectie van de respondenten

Binnen het bedrijf zullen respondenten vanuit verschillende invalshoeken geïnterviewd worden. Om de juiste informatie te verkrijgen is er besloten om minimaal 1 medewerker van elke functie binnen het bedrijf te interviewen. Door verschillende 'roldragers' te interviewen wordt ernaar gestreefd de validiteit van de data zo goed mogelijk te verzekeren. Door verschillende medewerkers in verschillende functies te bevragen, is het mogelijk hun uitspraken onderling te vergelijken. Hierdoor wordt een preciezer beeld van de realiteit gecreëerd, die vanuit verschillende invalshoeken zijn waargenomen.

De volgende medewerkers zullen worden geïnterviewd:

- 1x directielid.
- 2x werkvoorbereiders.
- 2x planners.
- 1x inkoopmedewerker.
- 1x administratief medewerker.

Voor de interviews zal de onderzoeker alleen gebruik maken van het stafpersoneel. De reden waarom de uitvoerende medewerkers niet geïnterviewd zullen worden is omdat hun functieprofiel met de fusie niet verandert. Deze groep medewerkers verhuist niet en blijft op dezelfde werkplaats werkzaam. De uitvoerende medewerkers waren voor de fusie gewend om met uitzendkrachten te werken. Deze samenwerking zal na de fusie worden voortgezet. Deze groep medewerkers beleven de fusie op indirecte wijze, ook de leidinggevende zal tijdens de fusie niet veranderen. Er kan dus geconcludeerd worden dat voor deze groep medewerkers weinig na de fusie veranderd. Alle stafmedewerkers zullen worden geïnterviewd behalve de medewerkers die tijdens de fusie zijn aangenomen. Reden waarom de nieuwe medewerkers niet geïnterviewd zullen worden is omdat zij niet bekend zijn met de situatie pre fusie.

De onderzoeker is zich bewust van het feit dat het aantal geïnterviewden een kleine populatie is. Dit heeft te maken met de grote van beide ondernemingen. Desalniettemin zijn de onderzoeksbevindingen valide en academisch verantwoord.

### 3.6.4 Observatie

De onderzoeker zal gebruik maken van observatie. Door daadwerkelijk door het bedrijf heen te lopen en de medewerkers tijdens het uitvoeren van hun werkzaamheden te observeren zal de onderzoeker een beeld krijgen hoe de medewerkers na de fusie met elkaar omgaan. Tevens zal gekeken worden hoe zij het integratieproces ervaren. Door middel van observaties zal duidelijk worden of de (pre fusie) doelstellingen gerealiseerd zijn.

### 3.6.5 Documenten

Als onderdeel van desk research zal de volgende documenten worden bestudeerd:

- de jaarrekeningen van beiden ondernemingen;
- de website van Zega;
- de website van TAG;
- de beschrijving van de werkprocessen;
- de functieomschrijvingen;
- de aanwezige notulen van de vergadering en openbare mails.

### 3.7 Praktische relevantie van het onderzoek

De studie heeft betrekking op financiële en HR aangelegenheden die boven komen drijven bij fusie en overnames. Een grondige literatuurstudie en analyse van case studies heeft aangetoond dat zorgvuldige integratie van de bovengenoemde twee factoren noodzakelijk zijn voor het succes van een overname of fusie voornemens.

Uit de meeste studies zoals die in de literatuurstudie, blijkt dat hoewel er vele studies zijn uitgevoerd op het gebied van fusies en overnames er weinig studies zijn die deze aspecten integreren. Terwijl sommigen zich beperken tot slechts een theoretische analyse van problemen, beperken andere zich tot de praktische beoordeling van de economische en personele problemen.

Deze analyse geeft een integratie van zowel de economische als personele middelen (arbeidstevredenheid) vanuit zowel het theoretische als praktisch oogpunt benaderd. Het volstaat niet om zowel deskundige, theoretische en financiële voldoening te vinden.

### 3.8 Wetenschappelijke relevantie

De studie zal een analyse weergeven van zowel de economische als personele kwesties. Dit zal gerealiseerd worden met behulp van een praktische case study van fusie tussen TAG en Zega. De studie is gericht om een betrouwbare academisch verantwoorde resultaat te krijgen die een hoge praktische relevantie heeft. Door middel van gehanteerde theorieën moet blijken of deze in de praktijk toepasbaar zijn of juist niet.

In het volgende hoofdstuk zal het literatuuronderzoek worden besproken.

## 4 Literatuur onderzoek

### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan literatuuronderzoek. In een snel veranderende wereldmarkt zijn organisaties ook voortdurend aan het veranderen. Ze moeten zich aanpassen aan dynamische markten en behoeftes van de klant. Eén van de redenen is het willen blijven voortbestaan. Deze veranderingen hebben zowel invloed op de interne als externe omgeving van organisaties. Zij kunnen ook transformaties brengen in de grootte en de omvang van deze organisaties. Volgens Church (2002) zijn Economische Organisatie en het Mededingingsbeleid verantwoordelijk voor geplande veranderingen. “Een uitbreiding van de productie of het aanbieden van nieuwe goederen en diensten, met als doel om een groter deel van de markt te bereiken of om het geografisch bereik van het bedrijf uit te breiden”. Daarnaast kunnen bedrijven besluiten om hun relatie met afnemers, leveranciers of concurrenten te veranderen door middel van fusies, overnames, gedeeltelijke overnames, joint ventures of uitbesteding van werk. In sommige gevallen kunnen fusies en acquisities tussen bepaalde bedrijven de competitie onderdrukken. Mede hierdoor en voor het behoud van een gezonde competitie en het tegengaan van prijsafspraken hebben overheden verschillende wetten.

Verder in dit hoofdstuk zal een overzicht van de literatuur worden gegeven om een zo goed mogelijk beeld te schetsen van fusies en acquisities. Het hoofdstuk begint met beknopte definities van fusies en acquisities van verschillende auteurs. Er wordt een beknopte samenvatting gegeven ter verduidelijking van het huidige concept. Daarna volgen er definities en wordt er uitleg gegeven over de vier verschillende vormen van fusie: horizontaal, verticaal, gemeenschappelijk en samenvoegend. Tijdens het proces van uitvoering zijn de types van acquisities bestudeerd. Verschillen, motieven en mogelijke valkuilen van fusies en acquisities worden in detail bestudeerd. Dit ter verduidelijking van het fusieproces. Mogelijke valkuilen worden benoemd waaronder de meest voorkomende motieven voor fusies en acquisities: diversificatie, kosten reductie en toewijzing van middelen. Het effect van fusie en acquisitie op tevredenheid van werk is bestudeerd. Succes van fusies en acquisities worden samengevat en nader in het hoofdstuk uit een gezet.

Het doel van deze literatuurstudie is om fusies en acquisities beter te begrijpen. Daarnaast ook de verschillende types die er zijn en de daarbij behorende risico's. Tevens zal de literatuur uitkomst bieden wat de fusie voor gevolgen heeft op de mensen, middelen en de economische positie van de onderneming. Uiteindelijk bevindingen worden gebruikt om een vervolg te geven aan de fusie tussen de twee geselecteerde bedrijven TAG en ZEGA.

## 4.2 Fusies en acquisities

Porter (1980) heeft vijf verschillende krachten benoemd voor het bestaansrecht van een bedrijf op de lange termijn: “de natuur en de mate van competitie, de dreiging van vervanging, de macht van de koper, de macht van de leverancier en de dreiging van nieuwe competitie” (Canals, 2000, p77). Bedrijven blijven zich verfijnen en vernieuwen met verschillende vormen van ontwikkeling ter behoud en groei van hun positie in de binnenlandse en internationale markt. Layne (2000) verklaart dat “in een bepaald tijdsbestek fusies en acquisities de markt dramatisch hebben veranderd”.

Fusie en acquisities zijn de twee belangrijkste tools in de industrie geworden. Deze worden ingezet om aan te passen aan de krachten van de economische veranderingen (Drayton, Emerson en Griswold 1963; McCann en Gilkey 1988), en als “onmisbare gereedschappen in het bouwen van een nieuwe generatie van bedrijven met de kracht en de middelen om te concurreren”(Gaughan 1991 xiii).

Galpin en Herndon (2000, 4) beschrijven in hun studie dat het proces van een succesvolle fusie of acquisitie een blijvende dominante strategische manier is voor bedrijven. Dit ondanks hun hoge risico's en mogelijke mislukkingen. Verder benadrukken de auteurs dat het initiatief van een fusie of acquisitie “wordt gedreven door globalisering en door economische of strategische barrières voor autonome groei”. Een jaar later (2000,5) geven zij in historisch perspectief aan, dat fusies en acquisities tot en met de jaren '80 voornamelijk als een economische transactie beschouwd werd. Het overgenomen bedrijf bewoog zich in een geheel andere markt en werd behandeld als een op zichzelf staand en onafhankelijk geheel. Deze manier veranderde geleidelijk naar de hedendaagse kijk op fusies en acquisities. Vandaag de dag kijken bedrijven vooral naar “één vaste klantenbestand, nieuwe en betere distributie kanalen en wereldwijde markten” (Galpin en Herndon, 2000, 5). Bedrijven van nu richten zich tevens op kenniswerving.

Richards en Manfredo (2003) hebben studies gerealiseerd over de noodzaak van fusies en acquisities. Zij hebben ontdekt dat voorstanders van fusies en acquisities geloven in het feit dat zorgvuldige plannings en gerealiseerde strategieën bedrijven kunnen helpen. Dit werd door middel van “schaalvoordelen en door operationele en financiële synergie”. Fusies en acquisities zijn niet altijd de beste manieren voor een lange toekomst. Tevens bevestigt Gaughan (1999) dat in sommige gevallen “leidinggevende overmoed” de motivatie is van een fusie of acquisitie initiatief. In veel gevallen zijn deze initiatieven een gevolg van “meer macro economische fusie golven of als reactie op grote veranderingen op de markt” (Richards en Manfredo, 2003).

### 4.3 Soorten fusies

Nahavandi en Malekzadeh (1993) hebben vier soorten fusies gecategoriseerd. Deze zijn als volgt:

- gerelateerde fusies;
- verticale fusies;
- gemeenschappelijke fusies;
- samenvoegende fusies.

De auteurs beschrijven dat gerelateerde fusies plaatsvinden in dezelfde tak van industrie. Gerelateerde fusies hebben de kansen van succes vergroot aangezien beide partijen zich bewust zijn van de eigen vaardigheden en van de markt. Volgens Nahavandi en Malekzadeh (1993) kunnen fusies onder anderen dubbele kosten voorkomen en het verkrijgen van meer onderhandel voordeel en het uitwisselen van middelen.

Andrade en Stafford (2002) hebben fusies en acquisities op een zo breed mogelijke manier geclassificeerd. Deze hebben zij onderverdeeld in “expansieve en verkrappende” transactie. Expansieve fusies zijn “overeenkomstig met een interne investering, het maatschappelijk kapitaal van een bedrijf of industrie verhogen”. Vervolgens “zorgen verkrappende transacties voor consolidering en verlaging van de activa”.

Gaughen (1999, p120) heeft de operationele fusies onderverdeeld in “inkomsten verhogende” kansen en “kosten besparende” strategieën. Volgens de auteur richten de inkomsten verhogende strategieën zich op het identificeren of het ontwikkelen en creëren van nieuwe producten of diensten. Tevens maakt het bestaande producten winstverhogend.

Onder winst verhogende kansen kunnen bedrijven ook gebruik maken van “kruis-marketing”. Dit houdt in dat bedrijven van elkaars producten of diensten gebruik maken en op deze manier elkaars klantenbestand aanvullen. Volgens de auteur creëren de “kruismarketingstrategieën” vele ontwikkelingsmogelijkheden voor de betrokken bedrijven.

Tevens, geeft de auteur voorbeelden van situaties waarin een gerenommeerd bedrijf gebruik maakt van zijn merk/ imago om een nieuw product van zijn partnerbedrijf aan te prijzen.

#### 4.3.1 Horizontale fusies

Ostrovskis (2007) definieerde horizontale fusies als “een fusie van bedrijven die hetzelfde product fabriceren, op dezelfde manier en in dezelfde industrie”. Horizontale fusies worden sceptisch gevolgd door spelers die opereren op de dezelfde markt. Reden hiervan is dat een fusie tussen twee grote bedrijven die op dezelfde markt opereren kan leiden tot een monopoly positie. “Een horizontale fusie verandert de marktstructuur, aangezien per definitie het aantal concurrenten vermindert. Het resultaat hiervan is dat de macht op de markt, bijvoorbeeld bij fusie-bedrijven wordt vergroot. Post fusie wat weer leidt tot een prijsstijging bij het nieuw ontwikkelde bedrijf”. Volgens de auteur stijgt de winst bij de gefuseerde bedrijven. Markt concentratie, markt aandelen en potentiële concurrenten zijn de factoren die de auteur in zijn onderzoek benadrukt. Dit is van significant belang en dient voordat de fusie een feit is, gronding te worden onderzocht.

Hoewel het artikel van Otrovskis (2007) alleen de positieve eigenschappen betreft de horizontale fusies beschrijft, heeft de studie van Layne (2000) geconstateerd dat de horizontale fusies tevens een verstoring effect hebben op de werkvloer bij beiden bedrijven. De auteur heeft deze zaken geïdentificeerd als “een verlies van de bekende organisatie, een verandering in hiërarchie en het verlies van banen of overplaatsing”.

#### 4.3.2 Verticale fusies

Church (2004) definieert verticale fusies als: “een fusie waarbij de bedrijven actief zijn in dezelfde industrie maar in verschillende stadia”. Vervolgens claimt de auteur dat ook de product of distributie door een van de twee partijen wordt verzorgd. Voorts is de auteur van mening dat bij verticale fusie de onderneming beiden stadia in huis heeft om het product te ontwikkelen”. De auteur stelt vast dat het voordeel van een verticale fusie is dat het “verstoring kopers uitschakelt en prikkels geeft ter verbetering van de coördinatie. Dit verbetert het toezicht op de markt en er is een grotere informatie uitwisseling”. Umeha (2010) beweert dat “verticale fusies vaak plaatsvinden om controle te krijgen over de supply chain en distributie kanalen”.

De auteur verdeelt verticale fusie in twee sub categorieën namelijk: achterwaartse en voorwaartse integratie. Van achterwaartse integratie is er sprake “wanneer een bedrijf de activiteiten van zijn bevoorradener van ruw materiaal overneemt. Een voorbeeld hiervan: een supermarkt die haar eigen bakker of slager krijgt. Vervolgens spreekt de auteur van een voorwaartse integratie “wanneer een bedrijf de groothandel of verkopend bedrijf overneemt”. Een voorbeeld hiervan: een platenmaatschappij die een eigen CD winkel opent om zo haar eigen goederen direct te verkopen aan de consument.

#### 4.3.3 Gemeenschappelijke fusie

Umeha (2010) beschrijft de gemeenschappelijke fusies als “fusies waarbij de overnemende partij en het bedrijf vergelijkbaar zijn op het gebied van technologie, het productieproces of markt”. Volgens de auteur zijn gemeenschappelijke fusies “een beweging naar buiten” waarvan het bedrijf dat een ander “aangrenzende onderneming” overneemt. Deze fusies bieden voor beiden ondernemingen kansen op het gebied van waardevolle diversificatie. Western en Mansinghka (geciteerd door Umeha, 2010) hebben gemeenschappelijke fusies onderverdeelt in “product uitbreiding” en “markt uitbreiding”. Product uitbreidende gemeenschappelijke fusies werken aan de introductie van een nieuwe productlijn of een complementair product. Bij markt uitbreidende gemeenschappelijke fusies richt het bedrijf zich op het toetreden tot nieuwe markten.

#### 4.3.4 Samenvoegende fusies

Volgens Church (2004) verschillen samenvoegende fusies van horizontale en verticale fusies op het gebied van “de relatie met het betrokken product”. Tevens merkt de auteur op dat dit soort fusies complementaire producten, aangrenzende producten of ongerelateerde producten relevant zijn voor betreffende partijen. Complementaire producten zijn producten die nog voor gebruikt klaar gemaakt dienen te worden. Gerelateerde producten zijn “niet complementair maar bevinden zich op aangrenzende markten”.



Umesha (2010) vat samen dat samenvoegende fusies plaatsvinden ter “diversificatie van het bedrijf door het samenvoegen van niet gecorreleerde activa in inkomsten stromen”. Een goed voorbeeld hiervan is de succesvolle samenwerking van Douwe Egberts en Philips bij de productie van de Senseo.

Layne (2000) stelt dat bij samenvoegende fusies de financiële integratie voorrang heeft op de operationele integratie. Volgens Umesha (2010) is het doel van samenvoegende fusie: “benutting van financiële middelen, een vergroting van de schuldcapaciteit en synergie van leidinggevende functies”.

#### 4.4 Type acquisities

Schuler, Jackson en Luo (2003,p.81) hebben acquisities onderverdeeld in vriendelijk en vijandelijk. Dit is gebaseerd op de manier van plaatsvinding. Volgens Layne (2000) waarin de auteur beschrijft dat acquisities als “organisatie redders of overnemers” worden benoemd. Organisatorische reddingen zijn gebouwd op “samenwerkende organisaties” tussen de beide partijen. De “overnemers” zijn gebaseerd op een vijandige manier. De definities gegeven door Schuler en Layne zijn vergelijkbaar maar gebruiken hierbij verschillende terminologieën.

#### 4.5 Fusies versus acquisities

Gehi definieert fusies als “een proces waarbij twee of meer bedrijven samenkomen ter vergroting van hun mogelijkheden. In zulke gevallen vindt de fusie plaats op goede voet en delen de bedrijven de nieuwe winst in gelijke stukken”. Volgens de auteur is acquisities waarbij “het ene bedrijf de ander overneemt en de bedrijfsvoering”. Vaakvoorkomend is dat het sterkere en financieel grotere bedrijf het andere bedrijf overdondert in een acquisitie.

Volgens Layne (2000), kan het verschil in “het strategische doel” als de voornaamste reden gezien worden bij het kiezen van de soort fusie of acquisitie.

#### 4.6 Motieven voor fusies en acquisities

Volgens Layne (2000) zijn er genoeg redenen te benomen waarom bedrijven kiezen voor fusies en acquisities. Deze zijn:

- turbulente economie;
- sociale en politieke krachten met daarbij significante verschuivingen in de economie;
- globalisering en de vergroting van de competitie;
- een snelle en brede verspreiding van technologie;
- vrije handel;
- deregulatie;
- rijpende producten en stagnerende industrieën die het milieu veranderen.

Volgens Legare (1998) zijn de eerste motieven voor fusies en acquisities economisch en juridisch van aard. Doorgaans zijn bedrijven op zoek naar partijen met meerwaarden op gebied van transactie en (juridisch) structuur.

Volgens Economic Organization and Competition Policyprincipe (2002) “kan het internationale karakter van de concurrentie invloed hebben op zowel de motivatie voor veranderingen in de organisatie als wel de buitenlandse competitierregels op onze economie”.

Eenzijds beweert Jensen (1993) dat de meeste fusie activiteiten na 1970 een resultaat van “technologische ontwikkelingen en toename van aanbod op de markt”. Anderzijds beweren Mitchell en Mulherin (1993) dat “overname activiteiten in jaren 80 het gevolg zijn geweest van reagerende industrieën op grote schokken zoals: deregulatie, toename van internationale competitie, financiële innovaties en grote schokken omtrent de olie prijs” (Andrade en Stafford, 2004). Tevens beweert Morck (1988) dat “acquisities een reactie zijn op nadelige en negatieve schokken van de industrie”. Andrade en Stafford (2004) hebben fusies en acquisities gedefinieerd als “bedrijfsgerichte en sector brede oorzaken”.

Volgens Gehi wordt besluit tot acquisitie vaak geaccepteerd “tijdens een teruggang in de economie of tijdens periodes van dalende marges”. Tevens zegt de auteur dat een belangrijk verschil tussen een fusie en een acquisitie zit in de grootte van de bedrijven. Hij claimt dat een fusie normaliter bestaat uit het samengaan van twee of meer bedrijven van dezelfde grootte en financiële sterkte. De acquisities zijn tussen twee bedrijven van verschillende grootte en financiële sterkte. Voorts is de auteur van mening dat fusies gerealiseerd worden op basis van vriendelijke afspraken terwijl “acquisities vaak worden gedaan op een vijandelijke manier, waarbij het grotere bedrijf min of meer de kleinere opslokt of wanneer het kleinere bedrijf verplicht wordt zijn identiteit te verkopen wegens financiële redenen” (Gehi).

Gaughan (1999, p.116) claimt dat synergie een van de belangrijkste beweegredenen kan zijn voor fusies of overname. De auteur heeft deze synergie bestudeerd onder de onderverdelingen van “operationele en financiële” synergie. Vervolgens zegt de auteur dat de operationele synergie onderverdeeld kan worden onder “schaalvoordelen en omvang”. Andere belangrijke drijfveren voor fusies en overnames zijn “verbetering van het management en fiscale voordelen”.

Volgens Krishnan, Lefanowicz en Krishnan(2009) hebben twee bestaande aspecten “markt en boekhouding” genoemd als twee maatregelen die bedrijven gebruiken om de prestaties van fusies en overnames te meten. Marktmaatregelen zijn voornamelijk gericht op “winst van de aandeelhouders” terwijl boekhouding rekening houdt met de “operationele prestaties van de gecombineerde entiteiten. Afgezien van deze twee methoden, hebben ze een nieuwe meetmethode geïntroduceerd, namelijk de “efficiënte kapitaalmarkt theorie”. Onder deze hebben Krishnan et al. geprobeerd uit te zoeken of “marktdeelnemers in staat zijn om post- acquisitie synergieën te herkennen, die voortvloeien uit unieke combinaties op het moment van bekendmaking van de acquisitie.”

Buono en Bowditch(2000) bieden een inzichtelijke en overtuigende typologie van fusies en acquisities op drie dimensies. Deze dimensies zijn:

- het strategische doel achter de beslissing om te consolideren;
- de mate van vriendelijkheid of vijandigheid als gevolg van het combineren van bedrijven;
- de mate van gewenste organisatorische integratie (Layne, 2000).

#### 4.7 Mogelijke valkuilen voor fusie en acquisitie

De uitkomst van studie uitgevoerd door Snyder in 1997, met betrekking tot fusies en overname kan geconcludeerd worden dat de mededingingsrechten vanuit de competitief standpunt niet optimaal werkt voor de wereld handel. Het voorbeeld dat hij hier geeft is de fusie tussen de Boeing en McDonell Douglas. Hierin geeft hij aan dat de ongeplande fusies leiden tot efficiëntie verlies. Fusies tussen twee bedrijven van verschillende nationaliteiten verhogen de druk op de mededingingsautoriteiten die niet alleen toezicht houden op de regelgeving maar ook op de mededingingsregels .

Uit onderzoek van Legare (1998) blijkt dat het succes van elke transactie afhangt van het verandermanagement potentieel in de geïntegreerde organisatie. Hij stelde vast dat het verschil in perceptie van de geïntegreerde entiteiten de strategische doelen vaak een reden tot conflict is tussen managers.

##### 4.7.1 Diversificatie

Volgens Gaughan (1999,p.116) is diversificatie één van de meest belangrijke motieven voor een fusie of acquisitie. Uit de studie van Kiyamaz en Kilic (2004) blijkt dat internationale fusies en acquisities verschillen ten opzichte van binnenlandse fusies. Reden hiervoor is het feit dat de internationale fusies verschillende impacten en uitwerkingen hebben op de bedrijven. De auteurs komen tot conclusie dat “internationale fusies en acquisities mogelijk nieuwe kansen en kosten met zich meebrengen. Ze kunnen een resultaat hebben van meerwaarde.

Met de meerwaarde wordt bedoeld: het brengen van diversificatie en voordelen aan bedrijven welke niet volledig worden gerealiseerd door een binnenlandse portefeuille. Wat het ook met zich meebrengt is het vermogen tot het gebruiken van strategische voordelen voor het exploiteren van segmenten in internationale financiële en product markt combinaties”.

Volgens Schweiger, Csiszar en Napier ( 1993) blijkt dat fusies en overnamen strategisch goed gepland moeten worden om het succesvol te laten uitpakken. Deze dienen niet zomaar ingezet te worden omdat het aantrekkelijk lijkt. Een veelvoorkomende misvatting is volgens de auteurs de overschatting betreft de toegevoegde waarde van de managers tijdens het nemen van een fusie of acquisitie beslissing. Zij beweren dat in veel gevallen de “managers de synergieën onderschatten die beschikbaar worden na een acquisitie en de moeilijkheden welke die met zich meebrengen”.

De verschillende types van fusies en acquisities, uitgelicht door Nahanvandi en Malekzadeh (1993), maken duidelijk dat gerelateerde diversificaties het meest winstgevend zijn en ook het moeilijkst te implementeren. Volgens Gaughan (1999, p. 116) blijkt dat “bedrijven een groter succes behalen met horizontale combinaties die resulteren in een vergroting van het marktdeel en zelfs met enkele verticale transacties die mogelijk andere economische voordelen met zich meebrengen”. Tevens beweert de auteur dat de aantrekkelijkheden van fusies en acquisities ligt in de snelle vergelijking van alternatieven van interne ontwikkeling binnen bedrijven. “Voordelen die een onderneming kan hebben kunnen na een periode verdwenen zijn of door de ontwikkeling van de concurrentie worden ingehaald. De enige oplossing kan zijn een ander bedrijf over te nemen dat de middelen heeft zoals kantoren, management en andere middelen binnen handbereik”. Tevens zegt de auteur dat aan inkomstenverhoging een beperking is. De synergetische schaalvoordelen kunnen niet gekwantificeerd worden. Dit houdt in dat deze niet meetbaar zijn.

#### 4.7.2 Kostenbesparing

Volgens Gaughan (1999, p. 120) wordt “kostenbesparing” synergie makkelijker bereikt dan “verhoging van inkomsten”. Volgens de auteur zijn de strategieën voor kostenverlaging afhankelijk van aantoonbare schaalvoordelen. Hij suggereert verder dat dit bereikt wordt doordat de fuserende vennootschappen meer output van de bestaande faciliteiten kunnen nemen. Dit helpt verder bij het verminderen van de kosten per eenheid product. De auteur benadrukt dat na verloop van tijd de schaalvoordelen te niet kunnen worden gedaan.

Uit de studie van Bragg (2010) blijkt dat de kostenreductie een continu proces is. De auteur noemt de langzaam toenemende kosten en complexiteit als drijfveer van kostenreductie. Met betrekking tot de uitlopende kosten merkt de auteur op dat als het bedrijf geen kostenreductie-initiatieven neemt, de kosten automatisch zullen toenemen. Dit is voornamelijk te wijten aan toenemende complexiteit van de productieprocessen, de rechten van de werknemers, de inflatie en overheersende traditionele kosten van het bedrijf. De auteur benadrukt dat de kosten vanwege complexiteit nog meer kunnen groeien in het geval van acquisities. Tevens wijst de auteur er ook op dat de kostenverlaging de makkelijkste manier is om winst op korte termijn te verhogen.

Voorts benadrukt de auteur dat de kostenverlagings-strategieën imagoschade kunnen brengen als ze verkeerd worden toegepast. Hij suggereerde dat het bedrijf de belangrijkste gebieden moet kiezen waarin de activiteiten worden uitgeoefend. Vervolgens dient het bedrijf plannen op te stellen betreffende kostenbesparing en uitvoering hiervan. De auteur stelt; “hele productlijnen te elimineren indien er geen plannen zijn om winst in deze gebieden te verhogen of agressief in ze te investeren”. Tevens benadrukt de auteur het uitvoeren van een “throughput analyse” van belangrijke delen van het bedrijf. Hieronder wordt verstaan: berekening maken van de totale variabele kosten en identificeren welke gebieden wel en welke niet winstgevend gemaakt kunnen worden. Vervolgens noemt hij outsourcing als een belangrijke methode voor kostenreductie. Tot slot adviseert de auteur om de financiële rapportages bij te werken zodat het bedrijf een actueel beeld van de inkomsten en uitgaven heeft.

#### 4.7.3 Toewijzing van Middelen

Uit onderzoek van falende fusies en overnames is gebleken dat veel bedrijven geen culturele barrières overwegen terwijl ze bezig zijn met het uitvoeren van een fusie. Nahavandi en Malekzadeh (1993, p. 29) vinden dat human resource integratie een cruciaal probleem kan zijn bij de uitvoering van fusies. Volgens de auteurs kan het human resource conflict tussen de twee partijen de fusie bemoeilijken.

Hopkins (2008) heeft getracht de redenen te analyseren waarom bedrijven kiezen voor fusies of acquisities ondanks de vele mislukkingen en risico's. Uit zijn studie blijkt dat de meeste bedrijven niet profiteren van een acquisitie maar sommige met specifieke kenmerken wel. Volgens de auteur kunnen bedrijven meer voordeel halen uit grensoverschrijdende fusies en acquisities dan binnenlandse. De auteur heeft de perceptie van falen onder twee verschillende categorieën benoemd, namelijk "als het niet wordt gebruikt in een extreme zin, zoals de verkoop of liquidatie van het bedrijf, dan is de snelheid van falen relatief laag. Als het falen de prestatie is van financiële doelstellingen, dan is de snelheid van falen groot. Als het falen de prestatie is van bredere doelstellingen van het management dan is de snelheid van de mislukking laag".

Anderzijds beschrijft Zwan (1989) dat met fusies en overnamen een nieuwe markt kan worden aangeboord door de potentiële kennis die de partner heeft. De partner kan belangrijke kennis verschaffen die de stuwkracht achter het commercialisatie-proces van merken en productvarianten kan versterken.

Een ander belangrijk voordeel bij een fusie is de bereidheid van de kredietverlener om meer en betere voorwaarden te verlenen aan een gecombineerd bedrijf dan aan de twee bedrijven die afzonderlijk opereren. Door de fusie is er sprake van meer kapitaal waardoor risico op wanbetaling minder wordt (Higgins & Schall, 1975).

Volgens Porter (1985) kan fusie het gevolg zijn van een combinatie van activiteiten van tot nu toe afzonderlijke eenheden (bijvoorbeeld gemeenschappelijke verkoopafdelingen) of kennisoverdracht (Porter, 1985). Dit wordt ook wel operationele synergie genoemd.

#### 4.8 Het effect van fusie en acquisitie op tevredenheid van werk

Uit studie van Huiyuan en Xin (2008) naar de effecten van fusies en overnames op het psychologisch contract tussen werkgever en werknemer blijkt dat de grootste reden van het mislukken van fusies en overnames te wijten is aan het onvermogen van organisaties om HR (processen) te integreren.

Het is onvermijdelijk dat 'de fusie en overname' een onvermijdelijke psychologische impact en druk op medewerkers legt. Deze druk treft medewerkers van de fuserende partij in het bijzonder. Het gevolg hiervan is dat medewerkers minder enthousiast te werk gaan, bedrijven minder efficiënt opereren en het feit dat hoogvliegers (high potentials) binnen de onderneming hun positie als gevolg van het samengaan van de bedrijven al dan niet gedwongen verlaten.

Het succes van fusies en overnames is afhankelijk van de snelheid en effectiviteit van een onderneming in het integreren van het HR proces. Een belangrijk punt hierbij is het ontwerp van het psychologisch contract tussen werkgever en werknemer. Daarbij dienen de diverse belangen van werknemer en werkgever in acht genomen te worden.

Terwijl Huiyuan en Lin (2008) de karakteristieken van het psychologische contract bestudeerden met de daarbij behorende strategieën en oorzaken die een versturende werking hebben op fusies en acquisities beslissingen, hebben Linde en Schalk (2006) een post fusie onderzoek gedaan. Dit onderzoek is in tweetal sectoren in de publieke sector uitgevoerd. Het doel van deze studie was om invloeden voor de fusie op arbeidstructuren en relaties in kaart te brengen. Hierbij werden ook ervaringen van de medewerkers in relatie tot nieuwe arbeidssituatie belicht.

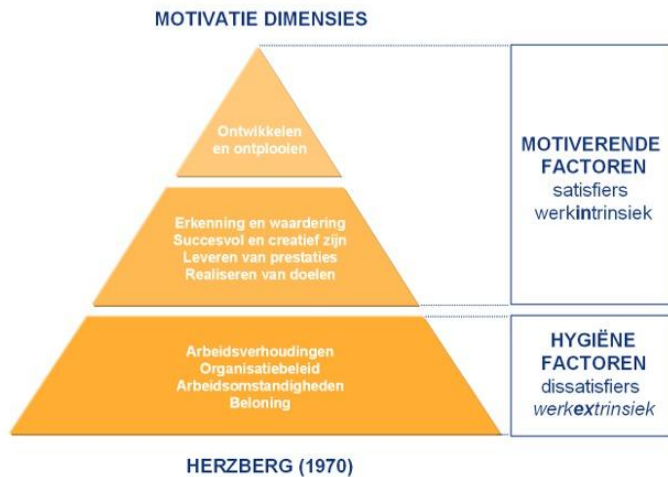
Linde and Schalk (2006) bestudeerden de impact van het psychologisch contract na de fusies en de invloed op medewerkertevredenheid en onzekerheden die als gevolg daarvan ontstaan over het wel of geen baan hebben en medewerkers in het algemeen.

Voorts gaan de auteurs in op de verschillen van inzicht tussen de deelnemers aan het onderzoek met betrekking tot het succes van fusies en overname. Terwijl aandeelhouders meer gericht zijn op de financiële aspecten, keken managers meer naar groei en structurele ontwikkeling. Medewerkers daar en tegen keken meer naar de mate waarin het welzijn van de medewerker centraal staat. Hierbij kan gedacht worden aan arbeidsvreugde, socialenveiligheid en gezondheid.

Rathogwa (2008) heeft over de effecten van fusies en overnames op medewerkers. Daarbij is specifiek gekeken naar arbeidstevredenheid. Hiervoor is een case study uitgevoerd van medewerkers die veranderd zijn van de overnemende naar de overgenomen onderneming. Door uitdrukkelijk het belang van geïntegreerde HR processen te benadrukken, komt de auteur tot de conclusie dat de wijze waarop HR processen worden gemanaged, kan leiden tot succes of falen van acquisities. De auteur is van mening dat integratie en interventie programma's aangewend kunnen worden om het post fusie en acquisitie proces goed te laten verlopen.

Uit praktische interviews, uitgevoerd door Rathogwa (2008) en Linde en Schalk (2006), blijkt dat er gedetailleerd inzicht in de problemen van fusies en overnames met betrekking tot de medewerkers is verkregen. Het kan zijn dat de oorzaak van ontevredenheid van werknemers per fusie en overname kunnen verschillen. Immers, kunnen bevindingen van werknemers verkeerd worden geïnterpreteerd. Tegelijkertijd geeft theoretisch onderzoek zoals door Huiyuan en Lin (2008) uitgevoerd, geen enkele aanwijzing over de praktische toepassing van de begrippen en concepten over fusies en overnames.

Aansluitend op het bovenstaande onderscheiden Heckman en Oldham (1976) naar aanleiding van Herzbergs motivatietheorie (1970) twee groepen factoren. Deze spelen een andere rol bij motivatie en werktevredenheid. Te weten; *motiverende factoren en hygiënefactoren*.



**Figuur 3 Herzberg (1970)**

De auteurs definiëren werktevredenheid als ‘werkomstandigheden waarbij mensen hun behoeften kunnen vervullen’. De nadruk ligt hierbij op *het werk en de omstandigheden* zelf en in mindere mate op het individu.

Hygiënefactoren of dissatisfiers kunnen bijdragen aan werktevredenheid als deze niet vervuld worden. Voorbeelden van hygiënefactoren zijn:

- (redelijke) beloning;
- arbeidsomstandigheden;
- arbeidsverhoudingen;
- organisatiebeleid.

Motiverende factoren of satisfiers kunnen direct bijdragen aan werktevredenheid. Voorbeelden van motiverende factoren zijn:

- ontwikkelen en ontplooiën;
- erkenning en waardering;
- succesvol en creatief zijn;
- leveren van prestaties en het realiseren van doelen.

Volgens Herzberg (1970) kunnen de motivatoren de werknemers pas motiveren tot betere prestaties wanneer aan de hygiënefactoren voldoende aandacht is besteed. De werknemers kunnen dus pas gemotiveerd worden als aan bepaalde basisvoorwaarden is voldaan. Na de basis (hygiënefactoren) dient de organisatie te werken aan de motiverende factoren. Op deze manier wordt de werktevredenheid in de organisatie verhoogd.

Motivatoren zijn aan te merken als *werkintrinsieke factoren*. Deze factoren zijn voornamelijk werkinhoudelijk. Hygiënefactoren zijn *werkextrinsieke factoren*. Deze factoren hebben betrekking op de omstandigheden waaronder iemand zijn werk doet.

#### 4.9 De sleutel tot succesvolle fusies en acquisities

Galpin en Herndon (2000) hebben 10 belangrijke sleutels voor succesvolle fusies en overnames opgesomd. Deze luiden als volgt:

1. het uitvoeren van analyses in de financiële en menselijke kapitaal gerelateerde gebieden;
2. bepaal de vereiste of gewenste mate van integratie;
3. snelle beslissingen maken in plaats van zich te concentreren op de precisie;
4. steun en inzet van senior managers;
5. duidelijke aanpak van de integratie;
6. selecteer een zeer gerespecteerde en capabele integratie leider;
7. maak een keus uit toegewijde en bekwame mensen voor de integratie;
8. gebruik de beste praktijken;
9. stel meetbare doelen en doelstellingen op;
10. zorg voor voortdurende communicatie en feedback.

Volgens Snyder (1997) dient een aantal analyses te worden overwogen voor het afronden van een fusie. Volgens de auteur moet het bedrijf beginnen met het analyseren van geschikte producten, internationale markten en vervolgens focussen op een marktgebied. Timing van de fusie moet ook worden overwogen om concurrentieverstorende effecten tegen te gaan. De auteur is van mening dat als een proactieve stap richting de transactie tevens de efficiënte alternatieven voor de transactie onderzocht moeten worden.

Schweiger, Csiszar en Napier (1993) hebben over een aantal factoren welke moeten worden overwogen voordat er beslissingen worden genomen betreft een fusie of acquisitie transactie. Voordat een fusie of overname plaats vindt, dient te worden overwogen dat deze plaats vindt om strategische redenen in tegenstelling tot economische redenen.

Zij adviseren dat een goed doordachte fusie of overname een beslissing is die wordt genomen om "mogelijkheden te ontwikkelen of te verbeteren (bijvoorbeeld door lagere kosten door schaalvoordelen of betere technologie, grotere differentiatie door een beter product design), producten uit te breiden, klanten te bedienen of wegens de geografische aanwezigheid". De auteurs vonden ook dat de kostprijs niet alleen de waarde van het doelbedrijf moet dekken maar ook de waarde van het te verwerven of fuserende onderneming. Zij hebben de nadruk gelegd op het belang van laatstgenoemde in fusie of acquisitie transactie.

Nahavandi en Malekzadeh (1993, 290) erkennen dat soms, in geval van fusies en overnames, door de groei de bedrijven minder ontvankelijk worden voor hun klanten en hun behoeften. Layne (2000) had een goed geplande fusie of acquisitie ingedeeld in de "financial fit", de "business fit" en de "organisational fit"-strategie. Belangenverstremming tussen de aandeelhouders van het bedrijf en de beheerders wordt ook gezien als een belangrijke belemmering voor een succesvolle implementatie van fusies.



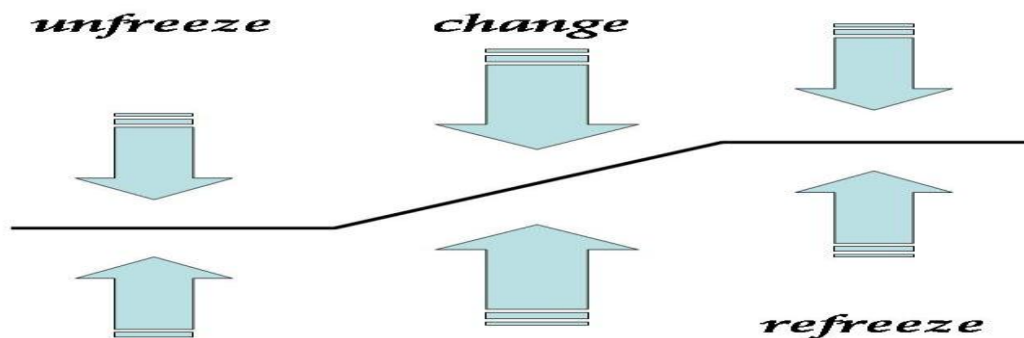
#### 4.9.1 Menselijke factoren

Buono (1992) heeft in de studie naar de effecten van fusies en overnames op de werknemers van deelnemende bedrijven benadrukt, dat fusie en acquisities aanzienlijk de organisaties een groot aantal veranderingen kunnen brengen in de deelnemende bedrijven op gebied van cultuur, de organisatiestructuren en de vooruitzichten op werk. Deze versnelde verrassingsveranderingen kunnen op hun beurt de werknemers "gestrest, boos, gedesoriënteerd, gefrustreerd, verward, en zelfs angstig maken". Op het individuele front kunnen deze gevoelens de mentale kalmte en het gezinsleven van de werknemers verstoren. Hopkins (2008) heeft onder meer de resultaten van een enquête door Shrivastava (1986) in zijn onderzoek mee laten wegen en verklaarde dat bijna een derde van fusies en acquisities foutief verlopen op grond van integratievraagstukken.

Schweiger, Csiszar en Napier (1993) hebben gewezen op het belang van het houden van een goede fusie, acquisitie en operationele strategie. Uit hun studie over de uitvoering van internationale fusies en acquisities blijkt dat veel redelijke aanbiedingen falen omdat ze slecht geïmplementeerd worden. Nahavandi en Malekzadeh (1993) suggereren in hun studie dat voor een fusie of acquisitie gekozen wordt, dient het bedrijf niet alleen een financiële controle uit te voeren maar ook "een strategische, een culturele, een structurele, en een leidende audit". Layne (2002) concludeert dat grote HRM-uitdagingen van de fusies en acquisities zijn: "het behoud van personeel, downsizing van de operationele efficiëntie, de oprichting van twee weg communicatie systemen, tot oprichting van en monitoren van nieuwe prestatie-eisen, en verduidelijking van de hiërarchie".

Hopkins (2008) bestudeerde de onderzoeken van Chatterjee et al. (1992) en vat samen dat bedrijven die het multiculturalisme bevorderen het beter doen bij de uitvoering van fusies en acquisities dan de bedrijven die minder tolerant zijn. Volgens Layne (2000) bleek dat in gevallen waarin de culturen in twee bedrijven verschillend van elkaar zijn het integratie management een cruciale rol te spelen heeft. Tevens concludeert de auteur ook dat de "mate van vriendelijkheid en vijandigheid" gespeeld door beide bedrijven een belangrijke parameter is om het succes van een fusie of acquisitie te peilen.

Het onderzoek van Lewin (1951) geeft inzicht in hoe individuen verschillende fase doorlopen bij veranderingsproces voordat ze hun gedrag daadwerkelijk veranderen. Figuur 4 toonde diverse stadia van verandering volgens Lewin aan.



Figuur 4 Lewin (1951)

De verandering verloopt via 3 fase: Unfreeze, change en refreeze.

Fase 1: Unfreeze (ontdooien)

Bij fase 1 is het belangrijk de medewerkers te laten inzien dat de oude situatie onaanvaardbaar is en dat er veranderingen noodzakelijk zijn. Door medewerkers hiervan te laten inzien worden de belemmeringen tot verandering geminimaliseerd, waardoor de kans tot succesvol verandering wordt verhoogd. In deze fase beginnen te medewerkers zich te realiseren dat er iets gaat veranderen. De gevoelens die hierbij een rol spelen zijn: twijfel, onzekerheid, ontkenning en irritaties.

Fase 2 Change (veranderen)

Bij fase 2 vindt de daadwerkelijke verandering plaats. Er wordt duidelijk hoe het probleem moet worden aangepakt. De gevoelens die hierbij een rol spelen zijn optimisme en opluchting.

Fase 3 Refreeze (bevriezen)

Bij fase 3 is het slot fase waarin de verandering wordt verankerd. Zaken worden afgemaakt en in gang gezet. Deze fase eist actieve betrokkenheid totdat de nieuwe situatie volledig is geïmplementeerd.

Het veranderingsproces is door middel van het RASCI-model (Quik 2008) geoperationaliseerd. RASCI-model geeft aan effectief te communiceren binnen organisaties (organisatorische samenhang). Doordat binnen de organisatie veel is veranderd, raken medewerkers het spoor bijster. Het RASCI-model is een tool om processen te borgen en de organisatorische samenhang weer te geven. Het RASCI-model betekent het volgende:

- R (Responsible - Verantwoordelijk)

Degene die verantwoordelijk is voor de uitvoering.

- A (Accountable – Eindverantwoordelijk)

Degene die verantwoordelijk, bevoegd is en goedkeuring geeft aan het resultaat.

- S (Support)

Degene die ondersteuning verleent.

- C (Consulted – Raadplegen)

Deze persoon geeft mederichting aan het resultaat en wordt voorafgaand aan actie verplicht geraadpleegd. Dit is tweerichtingsweg.

- I ( Informed - Informeren)

In het proces wordt deze persoon geïnformeerd over de beslissingen, voortgang en het bereikte resultaat. Dit is slechts eenrichtingscommunicatie.

#### 4.10 Kritische vergelijking op het literatuuronderzoek

Andrade en Stafford (2012) onderzochten de "economische rol van een fusies door het uitvoeren van een vergelijkende studie van fusies en interne bedrijfsinvesteringen in de industrie en bedrijf niveau's terwijl Buono (1992) en Heckman en Oldham (1976) alleen de menselijke factoren onderzochten.

Canals (2000) bestudeerde een aantal wereldwijde case studies die een beter begrip van de fusies en overnames vergemakkelijkten. Galpin en Herndon (2000) hebben een gids samengesteld om fusie en overname processen in de praktijk beter te plannen en beheren. Galpin en Herndon bekeken zowel de menselijke als de operationele aspecten van fusies en overnames.

Gaughan (1999) beperkt zich tot de economische kant van de fusies en overnames. Hierbij heeft hij zich zoveel mogelijk afzijdig gehouden van de theoretische aspecten hiervan. Terwijl Hopkins (2008) zich heeft beperkt tot grensoverschrijdende fusies en overnames.

Umesha (2010) richtte zijn onderzoek op het uitleggen van de aard van fusies en overnames.

Nahavandi en Malekzadeh (1993) analyseerde de problemen als gevolg van verandering in de culturele kaders van het omgaan met organisaties.

Ostrovskis (2007) analyseerde de praktische gevolgen van horizontale fusie hervormingen, terwijl Schweiger et. al. (1993) de voornaamste succesfactoren van fusies en overnames hebben onderzocht.

Uit de uitgevoerde literatuurstudie blijkt dat geen van de studies, met uitzondering van Galpin en Herndon (2000) voorstellen doen om zowel de economische als menselijke factoren in theoretische en praktische zin aandacht te geven.

De auteurs in de literatuurstudie die zich gefocust hebben op de individuele medewerkers en bestuurders van fusie en acquisitie zijn min of meer met elkaar eens betreft de fundamentele relevanties en invloeden van de factoren.

Bragg (2010) geeft de kostenreductie als een belangrijkste motor voor de fusie en acquisitie.

Andrade en Stafford (2002) geven als verbeterende winstgevendheid als een van de belangrijkste beweegredenen voor de fusie.

Galpin en Herndon (2000) en Buono (1992) benadrukken dat de menselijke factoren en organisatieculturen een belangrijke rol spelen bij het creëren van synergieën bij fusies.

Hopkins en Donald (2008) hebben eveneens gewezen dat na de fusie de integratie van twee culturen een cruciale factor voor het succes spelen. Wel komen alle auteurs overeen dat vijandige fusie en overname een negatieve invloed hebben op de werknemers.

Het literatuuronderzoek heeft verschillende aspecten vanuit verschillende gezichtspunten betreffende de fusies en acquisities. Sommige auteurs richten zich op individuele medewerkers, cultuur, kostenreductie, groei of fusie mechanisme maar hebben weinig over een integrale aanpak. Geconcludeerd kan worden dat het literatuuronderzoek een algemene positie van auteurs weergeeft op verschillende bestuurders en medewerkers. De standpunten die in de literatuurstudie zijn onderzocht zullen helpen bij het identificeren van de best mogelijke aanbevelingen.

De aspecten die de onderzoeker gaat gebruiken voor de verwerking van de ruwe data en analyse zijn de volgende:

- Welke soort fusie is van toepassing op de onderneming?
- De sleutels tot een succesvolle fusie.
- Het effect van fusie op de tevredenheid van werknemers.
- De mogelijke valkuilen voor de fusie en acquisitie.

In het volgende hoofdstuk worden de analyses en de bevindingen gepresenteerd.

## 5 Resultaten en analyse

In dit hoofdstuk komen de resultaten en de daarbij horende analyse aan de orde. In totaal zijn er 7 interviews uitgevoerd. De interviews van 6 respondenten zijn uitgeschreven en opgenomen in bijlage 2.1. In bijlage 3.1. is de 7<sup>de</sup> interview als thick description opgenomen.

In de volgende paragraaf wordt de data geanalyseerd. Idealiter zouden alle interviews uitgeschreven zijn als thick descriptions. Echter, uit praktische overwegingen is dit niet haalbaar gebleken.

### 5.1 Ruwe data

#### 5.1.1 Verbetering van resources

In deze paragraaf zullen de menselijke aspecten van het onderzoek nader besproken worden.

##### 5.1.1.1 Werktevredenheid

Uit interviews A,B,C,D,E blijken de respondenten nog steeds tevreden te zijn met hun werk. Zij zien, met de fusie nieuwe kansen en uitdagingen voor zichzelf. Respondent G spreekt dit echter tegen en beantwoordt bij deze vraag:

*“Ik moet mijzelf nu motiveren wat hiervoor niet het geval was”!*

De reden die deze respondent aangeeft is dat er nog geen duidelijkheid bestaat en weinig met elkaar gecommuniceerd wordt.

De respondenten A,B,C,D,E en G hebben geantwoord dat de communicatielijn met de directie niet bestaat of er nauwelijks is. Voor de fusie werd er regelmatig een werkoverleg gevoerd waar de directie aan meedeed. De respondenten werden dan in staat gesteld om tijdens deze overleggen hun mening te uiten en mochten aan het besluitproces deelnemen. Sinds de fusie is dat niet meer het geval. Er wordt te weinig met elkaar gecommuniceerd en het teamoverleg wordt niet meer regelmatig gehouden. De directie neemt de beslissingen zonder overleg met respondenten en introduceert deze via een manager. Net als de beslissing om te fuseren, worden de beslissingen na de fusie zelfstandig door de directie genomen en de medewerkers worden door de aangestelde manager op de hoogte gebracht van de veranderingen. Voorts hebben respondenten A,B,D,E en G geantwoord dat zij hierover ontevreden zijn en dat zij het vervelend vinden dat er niet meer naar hun mening of visie wordt gevraagd. Respondent C spreekt dit echter tegen. Hij is tevreden met de huidige communicatie en de aanstelling van een nieuwe manager. Deze respondent is van mening dat de medewerkers hierdoor verplicht zijn te rapporteren aan de manager betreft de taken die zij de afgelopen week hebben uitgevoerd. Dit vindt de betreffende logisch vooral omdat de organisatie groter is geworden. Op deze wijze blijft de directie geïnformeerd omtrent de voortgang van werkzaamheden van de medewerkers. Zijn antwoord was:

*“Er is in het management in zoverre meer veranderd dat er meer verantwoordelijkheid op papier gezet moet gaan worden. Ik ben meer belast met het geven van de uitvoering op papier. Intern cijfers ontwikkelen, wat je doet, hoe je het gedaan hebt etc., etc. Is ook wel logisch aangezien we ook groter zijn geworden. Hierdoor weet ik waar ik aan toe ben”.*

De respondenten A,B,C,D,E en G hebben geantwoord dat het duidelijk te merken is dat de fusie nog niet volledig is voltooid. Dit blijkt uit de taken die de respondenten uitvoeren. Geen van hen heeft een duidelijke functiebeschrijving ontvangen. Respondenten hebben taken zelfstandig opgepakt naar aanleiding van hun functie voor de fusie.

Uit observatie van de onderzoeker is gebleken dat de werkprocessen niet altijd efficiënt verlopen en bepaalde handelingen te laat worden afgewikkeld. De respondenten ervaren dit als onprettig. Omdat er geen duidelijke functieprofielen zijn, schuiven de respondenten elkaar taken toe, wat onnodig spanning en ontevredenheid tussen de medewerkers creëert.

Voorts is uit de observatie van de onderzoeker gebleken dat de respondenten om deze redenen gedwongen zijn elkaar regelmatig op te zoeken en met elkaar te communiceren. Dit zorgt ervoor dat de taken hoe dan ook alsnog worden uitgevoerd.

De respondenten A,B,C,D,E,F en G zien de fusie als een kans om intern te innoveren. De onderneming is groter, biedt meer doorgroeimogelijkheden, waar alle respondenten tevreden over zijn. Respondent A heeft geantwoord:

*“Doordat het bedrijf aan het groeien is ben ik in staat gesteld om zelf ook binnen in het bedrijf door te groeien”.*

Respondent E heeft geantwoord:

*“Ja, er is ruimte om te innoveren als je dit zelf initieert. Het moet uit jezelf komen”!*

Alle respondenten (A,B,C,D,E,F en G) hebben geantwoord dat zij voldoende middelen hebben voor de uitoefening van hun werkzaamheden. Met de fusie is er meer geïnvesteerd in de software. Alle respondenten hebben genoemd dat met de fusie een investering is gedaan in een nieuwe server. Respondent B, D, E en G zijn het met elkaar eens dat van deze middelen nog niet optimaal gebruik wordt gemaakt. Respondent G geeft een voorbeeld:

*“Het gevolg hiervan is dat de afwikkeling van bepaalde dossiers niet snel genoeg verloopt. Niet alle informatie is beschikbaar. Dit roept irritaties op. De reden waarom hier nog niet volledig gebruik van wordt gemaakt is omdat de automatiseringsafdeling nog niet alle autorisaties heeft toegekend aan de medewerkers”.*

Dit werd tevens bevestigd door respondent B, D en E.

Respondent E geeft tevens aan dat momenteel mensen en middelen niet juist worden aangewend waardoor bepaalde zaken uiteindelijk niet goed verlopen, hoe goed ze ook bedoeld zijn.

Respondenten A, en F hebben tijdens het interview geen beperkingen van de software genoemd zoals de overige respondenten.

Uit observatie heeft de onderzoeker geconstateerd dat de medewerkers nog steeds 2 aparte administraties gebruiken, zowel voor Zega als voor TAG. De reden hiervoor is dat de juridische transactie, voor de fusie tussen Zega en TAG, nog niet is uitgevoerd. Het blijkt dat dit geen positieve bijdrage levert aan de werktevredenheid. De medewerkers ervaren het als niet fijn zijnde en vinden het omslachtig om in twee administraties de gegevens te verwerken. Vaak dienen de handelingen dubbel te worden uitgevoerd.

Alle respondenten (A,B,C,D,E,F en G) hebben geantwoord dat de fusie verandering met zich mee heeft gebracht. Dit is vooral aan de afdelingen te zien. Deze zijn groter geworden en de kantoorruimten worden met meer collega's gedeeld. Respondent F geeft zelf aan dat het management door de fusie sneller kan inspelen op de veranderingen en team beter kan aansturen. Dit werd tevens bevestigd door respondent C. Respondent C noemt:

*“Het is nu een grote organisatie geworden met kortere communicatielijnen waar iedereen weet waar iemand mee bezig is”.*

Uit observatie blijkt dat de communicatielijnen juist langer zijn geworden. De communicatie vindt top down plaats en verloopt via een manager wat voor de fusie niet het geval was.

#### 5.1.1.2 Werkzekerheid

Met de fusie is een manager aangesteld die verantwoordelijk is voor de sturing van de organisatie en zorg dient te dragen voor de communicatielijn tussen de medewerkers en de directie. Van alle 7 respondenten zijn respondent C en F hier tevreden over. Door de aanstelling van de manager zijn de twee respondenten (C en F) van mening dat alle medewerkers nu gedwongen worden wekelijks verslagen op te stellen die bestemd zijn voor de directie. Respondent C ziet dit als een vooruitgang omdat alle medewerkers tegenwoordig wekelijks verantwoording dienen te overleggen met betrekking tot de al dan niet behaalde targets.

De respondenten B, D, E en G zijn hier niet blij mee. Omdat er geen overleggen meer plaats vinden en de directie hen niet te woord staat, zijn zij van mening dat zij niet op de hoogte zijn van de visie van het bedrijf. Omdat zij niet meer deelnemen aan de overleggen zijn de respondenten onzeker betreffende het behoud van hun functies en het voortgang van de onderneming. Respondent E noemt:

*“De directie is teveel bezig met hun eigen agenda en ook natuurlijk met geld verdienen. Doordat ze vergeten dingen uit te leggen en te vertellen waar ze mee bezig zijn, leidt dat niet tot goede besluitvorming en beslissingsprocessen. Het is stroperig, het is niet duidelijk en op vragen krijgt men geen antwoord. Met als gevolg dat dingen niet goed lopen en efficiënter kunnen”.*

Voorts uit observatie heeft de onderzoeker geconstateerd dat de nieuwe manager een eenzijdige communicatie voert wat niet door de overige medewerkers gewaardeerd wordt. Regelmatig wordt in de "ik" vorm gecommuniceerd en woorden gebruikt zoals: *de directie heeft besloten dat ....., de directie wenst om....., de directie wil.....*. Door deze manier van communiceren zijn de medewerkers hun zekerheid kwijt betreft het behoud of voortbestaan van hun functie.

Van alle respondenten zijn slechts 2 geïnterviewde (A+F) bekend met het protocol dat opgesteld is voor de uitvoering van hun functie, de overige geïnterviewden zijn hier niet van op de hoogte. Alle respondenten hanteren nog steeds hun oude functieprofielen- die opgesteld zijn voor de fusie. Omdat er geen duidelijke functieprofielen aanwezig zijn, zijn de respondenten B,E,D en G niet zeker over wat wel of niet bij hun functieprofiel hoort. Hierdoor wordt onrust onder de medewerkers gecreëerd die ervoor zorgt dat de processen niet tijdig of door de juiste medewerkers worden afgewikkeld. Respondent G heeft geantwoord:

*“Ik heb de taken na de fusie zelfstandig opgepakt waarvan ik vond dat die bij mijn functie behoorden”.*

Tevens door gebrek aan functieprofielen zijn de geïnterviewden erg onzeker of zij in de toekomst hun baan nog zullen behouden. Dit blijkt tevens uit de waarnemingen die de onderzoeker heeft gedaan terwijl de medewerkers hun taken uitoefenen.

Doordat er geen duidelijke functieprofielen en werkprocessen voorhanden zijn, heeft de onderzoeker geconstateerd dat de oorzaak van onnodige discussies en vertraging bij diverse dossierafhandelingen het gevolg daarvan is. Mede hierdoor is de onderzoeker tot de conclusie gekomen dat momenteel geen prettige arbeidsomstandigheden in de onderneming zijn. Hierdoor is er momenteel geen prettige werksfeer.

Alle respondenten (7) zijn van mening dat zij niet voldoende objectief worden geëvalueerd. Er vinden geen functionerings,- en beoordelingsgesprekken plaats waardoor de medewerkers niet zeker zijn of de directie tevreden is met hun inzet. De geïnterviewden zijn hierdoor onzeker aangezien hun capaciteiten tot nu toe zelden of bijna nooit beoordeeld zijn.

Tevens zijn niet alle respondenten op de hoogte van de beoordelingscriteria. Respondent A heeft bij deze vraag beantwoord:

*“Deze zijn niet van toepassing. Als je het goed doet heb je aan het einde van het jaar de gestelde criteria behaald”!*

### 5.1.1.3 Samenhang en sociale veiligheid

Alle respondenten hebben geantwoord dat hun work-life balance veranderd is met de fusie. 5 van de 7 respondenten (B+C+D+E+G) zijn meer onzeker met betrekking tot het behoud van hun baan. Dit zorgt ervoor dat zij hun werk op psychisch vlak mee naar huis meenemen en s’avonds, na werktijd over de toekomst van de onderneming nadenken. Respondent E geeft aan dat:

*“Ik maak regelmatig lange werkdagen maken mede omdat bepaalde processen nog niet compleet zijn ingericht, en dan kom ik thuis en zit nog steeds met mijn gedachten bij het werk. Heb ik wel de juiste richting gekozen”?*

Terwijl respondent A aangeeft dat zich totaal geen zorgen maakt. Volgens respondent A:

*“Balans tussen werk en privé is niet veranderd. Mijn takenpakket is alleen iets breder geworden en heb het tegenwoordig wat drukker, maar het is goed te balanceren”!*



Alle respondenten (7) hebben geantwoord dat er momenteel geen activiteiten aanwezig zijn die het socialisatieproces in de onderneming bevorderen. In het verleden werd er van tijd tot tijd aan teambuilding gedaan in de vorm van diners of uitjes. Sinds de fusie is hier geen sprake meer van. Respondent G zegt:

*"Collega's gaan elkaar onderling opzoeken om hun bezorgdheid met elkaar te bespreken".*

Dit is tevens door respondent B,C, en D bevestigd. Respondent E antwoordde hierbij het tegenovergestelde:

*"Iedereen is met zich zelf bezig! Voor de fusie was men een team en nu is het een gefragmenteerde organisatie geworden. Iedereen is met zijn eigen ding bezig. Iedereen wil het beste uit zichzelf halen en voor zichzelf aan de slag gaan"!*

Respondent F heeft geantwoord dat momenteel de prioriteiten elders liggen. Zodra deze zijn opgelost kan hieraan gewerkt worden. Respondent C is de enige respondent die geantwoord heeft dat er wel sprake is van activiteiten die het socialisatieproces bevorderen binnen de onderneming. Het antwoord van respondent C was:

*"Je hebt dagelijks overleg, je moet jezelf daarin meer uitstraling geven"!*

Dezelfde respondent is tevens van mening dat er sprake is van een saamenhorigheidsgevoel. Het argument dat deze respondent aanvoert is:

*"Iedereen wordt dagelijks aangesproken op zijn werkzaamheden dus dan krijg je wel een saamenhorigheidsgevoel, omdat je kennis moet uitdragen over hoe de zaken ervoor staan".*

5 respondenten (A+B+D+E+G) vinden het jammer dat er momenteel geen activiteiten vanuit de directie worden georganiseerd. Zij zijn van mening dat deze activiteiten weer rust in organisatie zullen brengen.

#### 5.1.1.4 Beloning

Alle respondenten (7) zijn van mening dat zij adequaat beloond worden voor hun werkzaamheden. Wat betreft de motivatie, de ondervraagden zijn nog steeds gemotiveerd, behalve respondent G. Voor de overige respondenten (A+B+C+D+E) is de motivatie door de fusie alleen groter geworden. De reden die zij hiervoor noemen is de groei in omvang van taken en de groei van de onderneming. Zij zien hierdoor een kans om intern door te groeien. Hoewel de motivatie bij respondent G na de fusie minder is, ziet zij tevens als overige respondenten meer mogelijkheden om intern door te groeien.

De respondenten (A+B+C+D+E+G) zijn het er over eens dat momenteel binnen de onderneming een gebrek is aan functieprofielen, duidelijke structuur en richtlijnen waardoor de motivatie ook snel weer verdwijnt.

Alle respondenten (7) geven wel aan dat zij van mening zijn dat iedere medewerker binnen de onderneming gelijke kansen heeft. Een voorbeeld die de medewerkers hier naar voren halen is het scholingsbudget dat voor elke medewerker toegankelijk is.

### 5.1.2 Verbetering van financiële middelen

In deze paragraaf zullen de economische aspecten van het onderzoek nader besproken worden.

#### 5.1.2.1 Kostleiderschap

Of de fusie daadwerkelijk voor kostenbesparing en meer omzet heeft gezorgd zal uit de grootboekkaarten moeten blijken. Gezien het feit dat 2012 nog niet voorbij is zijn de kosten van het jaar 2012 vergeleken met het jaar 2011, tot en met maand september. Voor het onderzoek zijn niet alle grootboekkaarten vergeleken. Gezien het feit dat het onderzoek zich niet volledig focust op de financiële kant is het onderzoek beperkt gebleven tot aantal grootboekkaarten.

De volgende grootboekkaarten zijn met elkaar vergeleken:

- huur pand;
- telefoonkosten;
- computerkosten;
- salaris;
- omzet.

Uit de inzage in de documenten kan geconcludeerd worden dat de fusie zowel niet kostenverlagend of omzetverhogend heeft gewerkt. De directe redenen hiervan zijn niet onderzocht of ondervraagd. Respondenten A+C hebben tijdens het interview genoemd dat er nog veel gedaan moet worden om de nieuwe uitstraling kenbaar te maken bij de klanten. Dit kan een logische verklaring zijn waarom de omzet door de fusie niet is verhoogd.

Uit observatie heeft de onderzoeker geconcludeerd dat de fusie structureel niet goed geregeld is. De medewerkers zijn zoekende en niemand is kostenbewust aan het handelen.

Alle respondenten hebben geantwoord dat zij van mening zijn dat de fusie voor een daling van de kosten zou moeten zorgen. Voorbeelden die aangehaald zijn:

- Daling van de loonkosten. Dubbele functies zullen verdwijnen en de medewerkers zullen uiteindelijk efficiënter ingezet kunnen worden.
- Daling van overhead kosten, zoals: software, huur van het pand, server etc.

Respondent C+D zijn van mening dat de overheadkosten hoger zijn aangezien de onderneming tegenwoordig in een groter pand gevestigd is en meer middelen gebruikt.

Daar tegenover staat een hogere winst waar uiteindelijk het voordeel uit gehaald wordt. Respondent C heeft geantwoord:

*“Er worden meer middelen gebruikt maar daar tegenover staat ook een hogere omzet”.*

Echter, uit de onderzochte documenten blijkt het tegenovergestelde. Deze gegevens staan vermeld in bijlage 4.1.

### 5.1.2.2 Diversificatie

Alle respondenten (7) zijn van mening dat de fusie voor diversificatie heeft gezorgd. De onderneming is momenteel in staat om diensten aan te bieden waarbij de onderneming bij het gehele project ondersteuning verzorgt. Respondent A noemde:

*“Wij zijn nu in staat om een compleet product aan te bieden, wat voorheen niet mogelijk was”.*

Dit is door andere respondenten bevestigd.

## 5.2 Analyse

In deze paragraaf treft u de analyse omschrijving. De studie richt zich op het analyseren van de fusie tussen TAG en ZEGA. Deze analyse is gebaseerd op en onderzocht met interviews en literatuur genoemd in de literatuurlijst.

De twee bedrijven zijn complementair aan elkaar aangezien het ene bedrijf voorziet in wat het andere bedrijf nodig heeft. Terwijl TAG fungeert als aannemer van projecten en fabricatie, verzorgt ZEGA hiervoor de nodige mankracht. Vanuit de hiervoor genoemde literatuur, volgens Church (2004) en Umeha (2010), kan de fusie tussen TAG en ZEGA worden gezien als verticaal omdat het bedrijf fuseert met zijn leverancier. Umeha's definitie van de categorie achterwaartse integratie geldt ook voor deze fusie.

### 5.2.1 Verbetering van resources

In deze paragraaf zullen de menselijke aspecten van het onderzoek nader besproken worden.

#### 5.2.1.1 Werktevreedenheid

Er wordt gesuggereerd dat de bedrijven stap voor stap te werk moeten gaan met de geplande processen voor fusies en acquisities, zoals uitgewerkt door Galpin en Herndon (2000). De auteurs hebben 10 belangrijke sleutels opgesomd voor een succesvolle fusie en overname. Uit de interviews en observatie blijkt dat van een aantal sleutels tijdens de fusie geen sprake is; wat leidt tot werktevreedenheid binnen de organisatie. Voorbeelden hiervan zijn:

- Steun en inzet van de manager.

De directie heeft afstand van de werkvloer genomen. Van alle geïnterviewden heeft slechts één respondent positief geantwoord met betrekking tot de aanstelling van de nieuwe manager. Overige medewerkers zijn niet blij met de afstand van de directie, het feit dat deze tijdens de rumoerige tijden niet op de werkvloer verschijnt en hen geen steun en informatie biedt.

De onderzoeker heeft gemerkt dat de geïnterviewde medewerker die positief reageerde bij de aanstelling van de nieuwe manager niet eerlijk op deze vraag heeft geantwoord.

Een maand na indiensttreding van de nieuwe manager heeft de betreffende zijn ontslag ingediend met als argument dat hij niet tevreden is met de aanpak van de manager en de manier waarop de directie zijn medewerkers ondersteunt tijdens de fusie.

Geconcludeerd kan worden dat de respondenten van mening zijn dat zij niet voldoende steun en inzet van de manager ervaren. Uit het interview met de directie (bijlage 2.1, interview 6) blijkt dat zij een tegenovergestelde mening heeft ten opzichte van de medewerkers.

Hij is van mening dat er voldoende steun en inzet van de manager aanwezig is. Volgens de auteurs Huiyuan en Xin (2008) blijkt het psychologisch contact tussen de werkgever en de werknemer van uiterst belangrijk te zijn bij fusies en acquisities. Ontbreken aan het contact tussen beide partijen wordt door de auteurs als een van de grootste redenen genoemd voor het mislukken van fusies en overnames.

- Duidelijke aanpak van integratie.

Alle geïnterviewden hebben geantwoord dat er geen duidelijke aanpak van integratie is. De beslissing om te gaan fuseren kwam als een verrassing voor alle medewerkers. Geen van allen zijn hierover tijdig ingelicht. Op de werkvloer is duidelijk te merken dat de directie nog geen duidelijke richting voor de onderneming heeft gekozen.

Dit blijkt uit het feit dat de medewerkers nog geen duidelijk functieprofiel hebben. Om deze redenen raken de medewerkers regelmatig met elkaar in conflict betreffende de uitvoering van bepaalde werkprocessen. De onderzoeker heeft geconstateerd dat een belangrijk argument hiervoor gebrek aan structuur en een duidelijke aanpak is. Alle geïnterviewden waren tevens van mening dat het de organisatie momenteel aan structuur ontbreekt.

De onderzoeker is van mening dat de organisatie voor alsnog geen duidelijke richting aan de fusie heeft gegeven. De auteurs Huiyan en Lin (2008) zijn van mening dat het succes van fusies en overnames afhankelijk is van de snelheid en effectiviteit van een onderneming bij het integreren van het HR processen. De onderzoeker is van mening dat de onderneming hier niet snel genoeg aan werkt.

Alle geïnterviewde hebben geantwoord dat zij voldoende middelen ter beschikking hebben voor het uitvoeren van hun werkzaamheden. Vier geïnterviewde hebben geantwoord dat de software waar zij mee werken nog niet optimaal benut wordt. De reden die zij hiervoor noemen is dat de autorisaties door de IT medewerker nog niet verdeeld zijn.

- Selecteer een zeer gerespecteerde en capabele integratie leider.

De medewerkers hebben regelmatig conflicten met de manager. De medewerkers zijn niet tevreden over de manier waarop de manager de zaken oppakt en introduceert op de werkvloer.

De communicatie van de manager richting de medewerkers is eenzijdig en biedt geen ruimte voor onderhandeling, waardoor de medewerkers niet in de gelegenheid worden gesteld om in te zien dat er verandering nodig is, deze te accepteren en met deze mee te gaan. Om verandering te introduceren zou tevens het Lewin (1951) 3 fase model gehanteerd kunnen worden. De onderzoeker merkt dat de eerste 2 fasen van het model overgeslagen worden en direct met fase 3 aan de slag is gegaan. Dit is tevens de reden waarom de verandering niet succesvol plaats kan vinden. Tevens blijkt hieruit dat de mening van de directie tegenovergestelde is aan die van de medewerkers (bijlage 2.1 interview F).

- Zorg voor voortdurende communicatie en feedback.

Alle respondenten hebben geantwoord dat zij niet tevreden zijn met de communicatie en feedback. De medewerkers krijgen geen informatie van de directie. Uit alle interviews is gebleken dat geen functionerings-, en beoordelingsgesprekken worden gehouden.

Tevens worden er geen werkoverleggen meer gehouden. Alle communicatie vindt top-down plaats, verloopt via een manager en is eenzijdig. Gezien het feit dat de medewerkers midden in een fusieproces zitten is tevens hierbij psychologisch gezien het contact tussen de werkgever en de werknemer uiterst belangrijk. Dit is vooral nodig omdat de fusie druk op de medewerkers legt. Dit wordt bevestigd door de studies van Huiyan en Xin (2008), en Rathogwa (2008). De auteurs zijn van mening dat de wijze waarop HR processen worden gemanaged kan leiden tot succes of falen van een fusie. De auteurs zijn van mening dat interventieprogramma's aangewend dienen te worden om fusie en acquisitie processen goed te laten verlopen.

#### 5.2.1.2 Werkzekerheid

Volgens de studie van Buono (1992) blijkt dat de verrassingselementen (fusies en acquisities) bij kunnen dragen aan: stress, boosheid, desoriëntatie, frustratie, verwarring en zelfs angst gevoelens. Deze gevoelens kunnen zelfs de mentale kalmte en het gezinsleven van de werknemers vestoren. De onderzoeker is om die redenen van mening dat de onderneming over een passende changemanagementstrategie moet beschikken, zoals voorgesteld door Legare (1998). Het topmanagement moet werken aan een gemeenschappelijk begrip van de bedrijfsdoelstellingen bij medewerkers en managers. Uit de interviews blijkt dit niet het geval te zijn.

De medewerkers worden te weinig ingelicht en ze worden niet betrokken bij het besluitvormingsproces. Mede hierdoor (door gebrek aan informatie) hebben de werknemers vraagtekens bij het behoud van hun functie. Dit is tevens door alle respondenten in de interviews bevestigd. Ook hierbij zou het veranderingsmodel van Lewin toegepast kunnen worden.

#### 5.2.1.3 Samenhang en sociale veiligheid

Volgens Herzberg (1970) kunnen de medewerkers pas gemotiveerd worden tot betere prestaties, wanneer aan de hygiënefactoren voldoende aandacht is gegeven. Met andere woorden: mensen kunnen pas gemotiveerd worden als aan bepaalde basisvoorwaarden is voldaan. Deze zijn onder anderen: arbeidsomstandigheden, arbeidsverhouding, organisatiebeleid en beloning. Uit alle interviews is gebleken dat momenteel de medewerkers met de arbeidsomstandigheden, de arbeidsverhoudingen en het organisatiebeleid niet tevreden zijn. Alle respondenten hebben geantwoord dat momenteel geen structuur en beleid aanwezig zijn, wat de arbeidsomstandigheden onplezieriger maakt.

Om die redenen is hun work-life balans niet meer in evenwicht. Eén respondent geeft aan met alle onderdelen tevreden te zijn. Dit is tevens de al eerder genoemde medewerker die ontslag heeft ingediend.

De onderneming voldoet niet aan de basisvoorwaarden. Dit blijkt uit het dat er geen duidelijke functieprofielen en werkprocessen beschikbaar zijn. Voorts heeft de onderzoeker geconstateerd dat de oorzaak van onnodige discussies en vertraging bij diverse dossierafhandelingen het gevolg daarvan is. Mede hierdoor komt de onderzoeker tot de conclusie dat de arbeidsomstandigheden te wensen over laten.

#### 5.2.1.4 Beloning

Beloning is tevens een van de hygiënefactoren die volgens Herzberg (1970) vervuld moeten worden wil men overgaan naar de motiverende factoren. Alle respondenten hebben geantwoord dat zij met de beloning tevreden zijn en dat deze in verhouding staat met de werkzaamheden die zij uitvoeren. Echter beloning is maar een factor waaraan de hygiëne factoren volgens Herzberg voldoen. Wil de onderneming stappen maken naar de volgende niveau's dan dient zij aan de overige voorwaarden te voldoen.

#### 5.2.2 Verbetering van financiële middelen

In deze paragraaf zullen de economische aspecten van het onderzoek nader besproken worden.

##### 5.2.2.1 Diversificatie

Volgens de motiverende factoren gegeven door Gaughen (1999) zal de gewenste fusie tussen TAG en ZEGA een "operationele en financiële synergie" zijn. Met de toegenomen kennis kan het bedrijf ook nieuwe producten of diensten introduceren.

De fusie zal de integratie van TAG technische vaardigheden met de Human Resources van ZEGA inzetten. Tevens is de auteur van mening dat horizontale en verticale fusies resulteren in vergroting van marktaandeel en mogelijk tot andere economische voordelen. In alle interviews is dit door de geïnterviewde medewerkers bevestigd.

Volgens de studie van Schwiger, Csiszar en Napier (1993) blijkt dat fusies en overnamen strategisch goed gepland moeten worden om het succesvol te laten uitpakken. Uit alle interviews blijkt dat de directie de fusie heeft ingezet omdat het strategisch aantrekkelijk lijkt in plaats van deze goed in te plannen. Dit wordt bevestigd doordat er geen structuur en protocol aanwezig is. Dit is door alle geïnterviewde medewerkers bevestigd.

##### 5.2.2.2 Kostleiderschap

De fusie tussen TAG en ZEGA is bedacht om de overhead kosten en schaalvoordelen terug te brengen voor beide bedrijven. Met de wervings-expertise van ZEGA zal TAG in staat zijn om betere middelen te huren zonder extra wervingskosten. Zoals voorgesteld door Bragg (2010), moet kostenbesparing worden opgevat als een continu proces. In het kader van kostenreductie kunnen TAG en ZEGA ervoor kiezen om dubbele operaties uit de gefuseerde entiteit te verwijderen.

Het kan niet worden ontkend dat fusies en acquisities "gemiddeld de waarde verhogen en kunnen leiden tot verbetering van de winstgevendheid in de daaropvolgende jaren" (Andrade en Stafford, 2004). Echter, fusies en acquisities worden gezien als middel en geen doel op zich. Dit is in lijn met de bevindingen van David M. Schweiger, Ernst N. Csiszar en Nancy K. Napier (1993).

Zoals voorgesteld door Richards en Manfredo (2003) en Gaughan (1999) dient te worden opgemerkt dat het motief van fusies en acquisities groei is en niet bestuurlijke overmoed. Alvorens een besluit te nemen dienen de bedrijven grondig het juridische kader te controleren.

In ogeschouw nemend wat Gaughen (1999) categoriseert als "inkomstenverhogende" en "kostenverlagende" strategieën kan de fusie tussen TAG en ZEGA worden ondergebracht bij de laatst genoemde categorie. Helaas blijkt dat de fusie niet geleid heeft tot "inkomstenverhogende" en "kostenverlagende" strategieën. Deze feiten spreken de auteur tegen.

De onderzoeker heeft niet alle grootboekkaarten vergeleken. Voor het gemak zijn een aantal grootboekrekeningen vergeleken. Voor de onderneming zijn de kosten met de fusie niet gedaald maar zijn juist gestegen. Tevens is de omzet met de fusie gedaald. De gegevens treft u aan in bijlage 4.1.

## 6 Conclusie & Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies en aanbevelingen gepresenteerd.

### 6.1 Conclusie

In dit hoofdstuk zal de centrale vraag beantwoord worden door middel van primaire en secundaire data. De centrale vraag luidde als volgt:

***Wat is de impact van de fusies tussen TAG / ZEGA op de medewerkers en de middelen van de nieuwe organisatie?***

Alvorens de centrale vraag te beantwoorden zal er worden stil gestaan bij het begrip fusie en waarom bedrijven besluiten te fuseren. Dit begrip wordt in de literatuur vaak omschreven als het samengaan van twee ondernemingen die min of meer gelijkwaardig zijn. De redenen voor de fusie zijn divers. Zo gaan ondernemingen o.a. samen om hun concurrentiepositie te verbeteren, om de continuïteit te bevorderen of om hun financieringsmogelijkheden te verbeteren. Het fuseren is een economisch verschijnsel dat een aantal juridische aspecten vertoont, omdat er een aantal rechtshandelingen worden uitgevoerd.

In het geval van TAG/ZEGA is de verwachting dat de gecombineerde middelen van de fusie van beide bedrijven zal leiden tot meer efficiëntie. Het bedrijf zal profiteren van de competenties van de medewerkers van ZEGA. Medewerkers van beide bedrijven kunnen hun kennis delen en hierdoor van elkaar leren. Dit versterkt de wederzijdse competenties. Mede door het voorgaande, de afdeling planning van het gefuseerde bedrijf zal beter in staat zijn de behoeften en vragen van de klanten te beantwoorden. De beleggers zullen meer worden aangetrokken om te investeren in een gezamenlijk bedrijf in plaats van te investeren in twee afzonderlijke bedrijven. De orde portefeuille die eerder werd toegewezen aan andere bedrijven kunnen nu worden opgenomen binnen het bedrijf zelf.

Het bedrijf kan werk toewijzen aan haar werknemers binnen haar eigen capaciteit en het werk uitbesteden dat de capaciteit te boven gaat. Met deze voorkennis zal het bedrijf toelaten om realistische afspraken te maken met haar klanten. Beschikbaarheid van middelen levert het bedrijf een concurrentievoordeel op.

De combinatie van TAG en Zega draagt bij tot een operationele synergie. Het bedrijf biedt haar klanten een complete productielijn. Echter, om beter te presteren dan de concurrenten, moet het bedrijf de beste prijzen voeren voor haar producten en diensten. Het gevolg hiervan is dat er optimaal gebruik van mensen en middelen moet worden gemaakt. De voorwaarde hiervan is echter dat de producten en processen continu geoptimaliseerd moeten worden. Aangezien het bedrijf gemakkelijk te kopiëren is, handhaaft het bedrijf zich door zich te profileren en verder te ontwikkelen als een superieure provider. Voorts dient het bedrijf continu te improviseren en haar producten en diensten te diversifiëren. Vervolgens zal het bedrijf de behoefte hebben aan marktonderzoek en een R&D afdeling die helpt bij het verbeteren van de technologische expertise. De belangrijkste uitdaging die fusie met zich meebrengt is het integreren van mensen en middelen.



Vanwege het feit dat beide bedrijven dezelfde geografische locatie hebben, zullen de culturele verschillen naar verwachting van een mindere intensiteit zijn dan die van de waargenomen verschillen in het geval van twee afzonderlijke geografische locaties. Zelfs de kleinste verschillen verdienen de aandacht.

De fusie zorgt ervoor dat er behoefte is aan één administratieve afdeling in plaats van twee afzonderlijke zoals voor de fusie. De verdubbeling van het personeel vormt een behoefte aan consolidatie en kan leiden tot ontslagen op bepaalde niveaus.

Momenteel zijn de communicatielijnen binnen de organisatie niet helder waardoor er geen sprake is van effectieve communicatie. Tevens zijn de verantwoordelijkheden – en bevoegdheden onduidelijk. Als gevolg hiervan is de organisatorische samenhang niet gewaarborgd. De directie dient in rumoerige en onzekere tijden meer aandacht te besteden aan haar medewerkers. Het besluitvormingsproces dient transparanter te zijn en de medewerkers moeten meer betrokken worden bij belangrijke beslissingen. Tevens moet de directie de werkoverleggen herintroduceren en een jaarplanning maken waarin deze overleggen plaatsvinden. De medewerkers dienen meer onderdeel gemaakt te worden van primair proces. Er dient meer geïnvesteerd te worden in teambuilding door middel van sociale activiteiten. Mede hierdoor zal het gevolg zijn dat de medewerkers beter zullen functioneren (versterking van psychologisch contract).

## 6.2 Methodologische reflectie

Dit onderzoek is gebaseerd op de fusie van twee ondernemingen, waarbij data verzameld is in een relatief kort tijdsbestek. Dat betekent dat er sprake is van een momentopname, waarbij allerlei tijdelijke en contextuele ontwikkelingen invloed uit hebben kunnen oefenen op de resultaten van het onderzoek. Een belangrijk aspect is dat het fusieproces nog in volle gang is en niet volledig is afgerond. De medewerkers zouden antwoorden kunnen hebben gegeven die sociaal verantwoord zijn. De reden hiervoor kan zijn dat zij nog geen zekerheid hebben met betrekking tot het behoud van hun functie. Er bestaat een kans dat zij bepaalde antwoorden gekozen hebben om aan de verwachtingen van de onderneming te voldoen. Stel dat het onderzoek na een jaar herhaald zou worden dan zouden de resultaten andere feiten kunnen tonen.

Een andere beperking van het onderzoek komt voort uit de rol van de onderzoeker. Het valt niet uit te sluiten dat de geïnterviewde medewerkers in hun antwoorden rekening hebben gehouden met verwachtingen vanuit de organisatie. Het zou kunnen dat zij aan verwachtingen proberen te voldoen om te voorkomen dat zij op een later moment negatieve gevolgen ervaren door uitspraken die zij hebben gedaan tijdens het interview. Om dit zoveel mogelijk te voorkomen is voorafgaand aan elk interview duidelijk verteld dat de data anoniem en vertrouwelijk verwerkt is in het onderzoek. Desondanks heeft de onderzoeker tijdens een interview ervaren dat één van de medewerkers bij antwoorden rekening hield met eventuele persoonlijke gevolgen voor de toekomst. Een bevestiging hiervan blijkt uit het feit dat betreffende respondent zijn ontslag heeft genomen. Uit toelichting van zijn ontslag viel op te maken dat hij niet tevreden was met de gevoerde beleid. Dit was in tegenspraak met de antwoorden dat hij tijdens de interview gaf. Dit had achteraf gezien opgelost kunnen worden door de interviews door een onafhankelijk persoon te laten uitvoeren. Dit had wellicht de data zuiverder gemaakt.

De locatie waar de interviews gehouden zijn was in een kantoor binnen de onderneming. Vanwege seizoensdrukte leek het medewerkers niet handig om de interviews op een neutrale plaats te houden. De medewerkers mochten zelf een ruimte uitkiezen waar ze het prettigst vonden het interview te houden. Interviews op een neutrale plek houden zou er voor kunnen zorgen dat medewerkers zich meer openstellen bij het beantwoorden van vragen. Voor de zuiverheid van de data, is het kiezen van een neutrale plaats een betere optie.

### 6.3 Aanbevelingen

De resultaten van dit onderzoek bieden verschillende aanknooppunten voor een vervolgonderzoek. Dit vanwege het feit dat bij het afronden van dit rapport de fusie nog niet was afgerond.

Het veranderingsproces dient volgens het model Kurt Lewin te worden uitgevoerd. In dit model zijn drie stappen gedefinieerd. Te weten:

- *Freeze*

Fase 1 is ingegaan op het moment dat de directie besloten heeft om de fusie in gang te zetten.

- *Change*

Fase 2 is het moment wanneer de fysieke verhuizing heeft plaatsgevonden en de administratieve processen bij elkaar zijn gebundeld.

- *Refreeze*

Fase 3 is het moment waar de competenties op elkaar afgestemd worden. De orderportefeuille dient naar de competenties te worden verdeeld. Multidisciplinaire aanpak van de orderportefeuille, relatiebeheer, integratie van administratieve en communicatieprocessen, diversificatie. Als gevolg hiervan is kostenbeheersing, efficiëntie en effectiviteit. Deze fase is nog in uitvoer.

Om uitvoering te geven aan de drie stappen van Lewin zal het inzichtelijk worden gemaakt door middel van het RASCI-model. Dit model zal helpen bij het operationaliseren van de aanbevelingen. Dit zal tevens de organisatorische samenhang inzichtelijk maken. Het RASCI-model is in bijlage 5.1 terug te vinden. Hoewel het RASCI-model de verantwoordelijk- en bevoegdheden binnen de processen inzichtelijk maakt, is het van essentieel belang dat de uit te voeren activiteiten middels een jaarplanning worden uitgevoerd. Voorts is het van belang dat het RASCI –model bij alle betrokkenen bekend is, en dat de General Manager de regie neemt over het tijdige uitvoering (jaarplanning) van de genoemde activiteiten.

#### 6.3.1 Verbetering van resources

In deze paragraaf zullen de aanbevelingen betreffende de menselijke aspecten van het onderzoek nader besproken worden.

#### 6.3.1.1 Werktevredenheid

Professionalisering van het personeelsbeleid, heldere functieomschrijvingen, competenties en ontwikkelingstrajecten, periodieke evaluaties, concreet maken van doelstellingen, feedbacksessies met medewerkers. Dit is te realiseren door gebruik van diensten van een HR professional. Dit hoort tevens in de jaarplanning opgenomen te worden. Het management dient te zorgen voor heldere procedures die uitvoerbaar zijn. Hierdoor kan de herstructurering soepel verlopen.

Het management moet preventieve maatregelen treffen om de culturele en positionele botsingen tussen medewerkers te voorkomen.

Tevens dient de directie mogelijkheden te onderzoeken om de organisatiestructuur aan te passen door de administratieve processen te vereenvoudigen. Dit is realiseerbaar door primaire processen goed af te bakenen en de benodigde skills en competenties duidelijk op te stellen. Tevens dient dit binnen een jaarplan te worden opgenomen.

#### 6.3.1.2 Werkzekerheid

De onderneming dient een switch te maken van transactioneel naar relationele samenwerking. Op dit moment is hiervan geen sprake. Dit kan tevens geïntroduceerd worden middels een helder procedurebeleid. Dit dient ook in een jaarplanning te worden opgenomen en een vaste medewerker hiervoor verantwoordelijk wordt gemaakt .

Sterk en betrokken leiderschap. Dit is essentieel om de veranderingen die met de fusie gepaard gaan succesvol door te voeren. De directie en het management dienen aan de medewerkers te laten zien dat zij bij het proces betrokken zijn en hard werken aan het psychologische contact met haar medewerkers. Dit kan gerealiseerd worden door vaste vergadermomenten af te spreken en met elkaar te communiceren.

#### 6.3.1.3 Saamhorigheid en sociale veiligheid

De directie dient een heldere strategie te formuleren. De directie dient met een korte termijn strategie te komen (van 3 tot 5 jaar). Dit kan gerealiseerd worden door te kijken naar de toekomstige vraag van de markt (outside in perspectief) en rekeninghoudend met de veranderende regelgeving binnen zowel Nederland als de EU. Dit plan dient binnen een jaar te zijn voltooid in samenwerking met een organisatiedeskundige.

Opstellen van een gedetailleerde planning. Een planning maakt duidelijk waar de partijen aan toe zijn. Het geeft tevens een inzicht in voortgang. Dit kan gerealiseerd worden door middel van de introductie van een protocol. Dit dient tevens in de jaarplanning te worden opgenomen.

#### 6.3.1.4 Beloning

De onderzoeker heeft bij dit onderdeel geen aanbevelingen. Alle respondenten hebben deze vragen positief beantwoord. Hun mening is dat zij goed beloond worden voor de werkzaamheden die zij uitvoeren.

### 6.3.2 Verbetering van financiële middelen

In dit paragraaf zullen de aanbevelingen betreffende de economische aspecten van het onderzoek nader besproken worden.

### 6.3.2.1 Diversificatie

Alle respondenten hebben bij deze vraag beantwoord dat de onderneming na de fusie een breder pakket van diensten aan haar klanten kan bieden. Aangezien het bedrijf gemakkelijk te kopiëren is, dient het bedrijf continu te improviseren en haar producten en diensten te diversifiëren. Om die redenen zal het bedrijf behoefte hebben aan marktonderzoek en een R&D afdeling die helpt bij het verbeteren van de technologische expertise en diversificatie.

### 6.3.2.2 Kostleiderschap

Binnen de organisatie dient de directie de medewerkers kostenbewust te maken. Dit kan gerealiseerd worden door de kosten inzichtelijker te maken. Dit dient tevens binnen de jaarplanning te worden opgenomen.

## Literatuurlijst

- Abma, T.A. & Widdershoven G. 2006, Responsieve Methodologie, Interactief onderzoek in de praktijk. Den Haag: Lemma.
- Andrade, G. and Stafford, E. 2004. Investigating the economic role of mergers, *Journal of corporate finance*.
- Bragg, S. 2010. *Cost Reduction Analysis*. John Wiley and Sons Ltd.
- Bryman, A. & Bell, E. 2003. *Business Research Methods*. Second edition 2007. Oxford University Press.
- Buono, A. F. 1992. Intervening in the Middle: Coping Strategies in Mergers and Acquisitions. *Human Resource Planning*, 15(2), p. 19.
- Canals, J. 2000. *Managing Corporate Growth*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Church, J. 2004. The impact of vertical and conglomerate Mergers on Competition. *Economic Organization and Competition Policy*. 2002. *Yale Journal on Regulation*, 19(2), p. 541.
- Galpin, T. J., and Herndon, M. 2000. *The Complete Guide to Mergers and Acquisitions: Process Tools to Support M and A Integration at Every Level*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gaughan, P. A. 1999. *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Gehi, A. Difference between Merger and Acquisition.
- Hackman, J.R. & Oldham G.R. 1976. *Motivation through the design of work: Test of a Theory*, Yale University.
- Hatch, M.J. & Cunliffe, A.L. 2006. *Organization Theory*. Second Edition. Oxford University Press.
- Higgens, R. C., & Schall, L. D. 1975. Corporate bankruptcy and conglomerate merger. *Journal of Finance*, 30, 1003-1014.
- Hopkins, H. D. 2008. Cross-border Mergers and Acquisitions: Do Strategy or Post-merger Integration Matter?. *International Management Review*, 4(1), p. 5.
- Huiyuan, M., & Xin, L. 2008. Psychological Contract in the Process of Enterprises' Merger, Acquisition and Integration/contract Psychologique Dans le Processus de la Fusion L'acquisition et L'intégration Des Entreprises. *Canadian Social Science*, 4(1), 22+.
- Jensen, M. 1993. The modern industrial revolution, exit, and control systems. *Journal of Finance* 48, p. 831– 880.
- Kiyamaz, H., and Kilic, O. 2004. International Mergers and Acquisitions: a Jump Diffusion Model Application. *Journal of Economics and Finance*, 28(2), p. 239.
- Krishnan, H. A., Krishnan, R., and Lefanowicz, C. E. 2009. Market Perception of Synergies in Related Acquisitions. 99+.
- Langerak, F. 2009. *Marketinggericht ondernemen*, Kluwel, p.63.
- Layne, J. 2000. *Forging New Families: An overview of Mergers and Acquisitions in the context of Organizational Change*.
- Legare, T. L. 1998. The Human Side of Mergers and Acquisitions: Understanding and Managing Human Resource Integration Issues. *Human Resource Planning*, 21(1), p. 32.
- Lasseur, R.E. 2001. People Skills: Change Management Tools: Lwein's Change Model. *Inform*, p71-73.
- Linde, B., & Schalk, R. 2006. Experience of the Employment Relationship after a Merger. *Management Revue*, 17(4), 484+.

- Umesha, M. 2010. Mergers and Acquisitions Ostrovskis, V. 2007. The new European Regulation of Horizontal Mergers: Did it have any practical effect?.
- Nahavandi, A. and Malekzadeh, A. 1993. Organizational culture in the management of Mergers.
- Porter, M. 1980. Competitive strategy. New York: Free Press.
- Raes, J. et al. 2009. Het recept voor een succesvolle fusie. Uitgeverij Acco, p. 8.
- Richards, T. J., and Manfredo, M. R. 2003. Cooperative Mergers and Acquisitions: the Role of Capital Constraints. Journal of Agricultural and Resource Economics, 28(1), p.152.
- Rathogwa, A.T. 2008. The effect of Mergers and Acquisitions: Focus on employee job satisfaction of former employees of Smartcom in Vodacom SA. University of Stellenbosch.
- Schweiger, D. M. Csiszar, E. N., and Napier, N. K. 1993. Implementing International Mergers and Acquisitions. Human Resource Planning, 16(1), p. 53.
- Snyder, D. 1997. Mergers and Acquisitions in the European Community and the United States: A Movement toward a Uniform Enforcement Body?. Law and Policy in International Business, 29(1), p. 115-144.
- TAG Projects. 2012. About. [online].
- Van Der Zwan, A. 1989, Strategische samenwerking, Economische Statistische Berichten.
- ZEGA. 2010. Home. [online].
- Quik, A. 2008. Hou het eenvoudig. Baldershage.

Rotterdam School of Management Erasmus University

## BIJLAGE

# Financiële- en personele gevolgen van fusie in de productiesector

**MScBA/ Drs. PTO Bedrijfskunde**

**Datum: 07 maart 2013**

**Naam: Nenad Milikic**

**Studentnummer: 349624**

## Inhoudsopgave

1.1	BIJLAGE PERSOONLIJKE BIAS.....	57
2.1	BIJLAGE INTERVIEWS.....	58
	Interview A.....	58
	Interview B.....	66
	Interview C.....	73
	Interview D.....	81
	Interview E.....	86
	Interview F.....	93
3.1	THICK DESCRIPTION G.....	97
4.1	BIJLAGE GROOTBOEKREKENING 2011-2012.....	104
5.1	BIJLAGE RASCI-MODEL.....	104



## 1.1 Bijlage Persoonlijke bias

1. Informatie betreft de fusie is niet goed doorgecommuniceerd naar de werknemers van beide bedrijven.
2. De beslissingen die het management neemt zijn niet concreet en worden niet altijd uitgevoerd.
3. Binnen de bedrijf wordt onderling niet voldoende met elkaar gecommuniceerd.
4. Er vinden geen overleggen plaats waardoor veel onzekerheid en paniek wordt gecreëerd.
5. Informatie wordt niet met elkaar gedeeld.
6. De aangeschafte softwarepakketten worden niet optimaal benut.
7. Binnen het bedrijf zijn geen duidelijke functieprofielen aanwezig.
8. Binnen het bedrijf ontbreekt een goede manager.

## 2.1 Bijlage interviews

### Interview A

#### Algemene vragen:

1. *Wat is uw functie en hoe lang werkt u voor deze organisatie?*

Geïnterviewde (hierna: betreffende) is planner voor Uitzendbureau Zega B.V. en TAG Projects en hij werkt bijna 5 jaar voor Uitzendbureau Zega.

2. *Was uw bekend van de fusie tussen TAG en Zega, welke is gestart in 2012?*

Betreffende geeft aan dat hij niet bekend was dat er een fusie zou plaatsvinden. Wel heeft hij iets zien gebeuren. Alleen is drie maanden van tevoren bekend gemaakt door de directie dat ze gingen verhuizen naar hetzelfde pand.

3. *Welke verandering ziet u na de fusie in uw organisatie? ( trefwoorden: management, leidinggevende, collega's, afdelingen,).*

Betreffende geeft aan dat als de fusie klaar is dat hij een ideale fusie ziet tussen beide bedrijven d.w.z. dat er met minder mensen meer werk aangenomen kan worden. Dat is zijn ideaalbeeld van de uitgevoerde fusie.

Betreffend geeft aan dat hij op dit moment de enige is die een dubbelfunctie uitvoert voor beide bedrijven, namelijk de planning. Andere mensen nog niet, maar hij ziet wel dat dit kan gaan gebeuren. Hij denkt dat wat betreft het management, hierin geen verandering komt, want Zega en TAG hebben dezelfde eigenaar. Hij geeft wel aan dat er nog een direct leidinggevende moet komen onder het huidig management die voor de sturing kan gaan zorgen.

Als de grootste verschillen na de fusie geeft betrokkene aan dat alles professioneler is, er zijn meer werkplaatsen, hij kan zien wat men verkoopt en uitvoert , hij kan zelf meer dingen leren en meer kennis overdragen aan klanten en hij heeft meer collega's.

4. *Heeft de fusie verbeteringen of juist verslechteringen gebracht? (trefwoorden: management, toezichthouders, collega's, interne communicatie, werkprofiel, effectiviteit).*

Betreffende geeft aan dat het nog te vroeg is om daar een mening over te kunnen geven. Er moeten nog heel veel dingen gebeuren en voor zijn gevoel is alles nog in de beginfase van een daadwerkelijke fusie.

**Werkomgeving:**

5. *Wat vindt u van de ondersteuning door uw werkomgeving (team, leidinggevende)?*

Betreffende vindt dat in dit opzicht er niet veel is veranderd vergeleken met vroeger, dus voor de fusie. Hij heeft meer mensen om zich heen, meer collega's, maar niet meer of minder ondersteuning dan vroeger, daar zit geen verschil in.

6. *Heeft u voldoende middelen tot uw beschikking om uw werkzaamheden uit te voeren?*

Betreffende geeft aan dat daar ook niets in is veranderd en dat dit hetzelfde is gebleven. Er is wel een andere server maar het werkprincipe is hetzelfde gebleven.

7. *Wat voor invloed heeft de organisatiestructuur op het teamwork?*

Betreffende geeft aan dat hij het nog te vroeg vindt om daar iets van te vinden. Het is nu begin augustus, de vakantieperiode is net geweest en er moet eerst meer duidelijkheid komen wie gaat wat doen zodat je dan teams kunt gaan vormen. Nu zijn er voor zijn gevoel nog teveel eilandjes en mensen weten niet precies wat ze moeten doen als de fusie is afgerond. Betreffende ziet het zo dat de buitenant wel af is, het pand is daar, de werkplekken zijn ingericht, dat is allemaal af. Alleen, het moet van binnen nog georganiseerd worden: wie gaat wat doen, gaan de functies veranderen of blijven die hetzelfde, gaan mensen dubbelfuncties uitoefenen, komen er mensen bij en gaan er mensen weg. Dat is allemaal nog onduidelijk, althans voor betreffende op dit moment.

8. *Wordt u in staat gesteld om te innoveren?*

Betreffende geeft aan dat hij in staat wordt gesteld om te innoveren met name omdat het bedrijf aan het groeien is.

**Relaties op het werk:**

9. *Hoe is het gesteld met het besluitvormingsproces voor en na de fusie? Zie je daarin veranderingen? Worden beslissingen op dezelfde wijze genomen als voorheen?*

Betreffende geeft aan die nog niet te zien. De buitenkant is geregeld: heel snel een nieuwe kantooruimte ingericht, heel snel verbouwd, de buitenkant is gebeurd. En beslissingen worden nog op dezelfde wijze genomen als voorheen. De persoon zelf neemt de beslissingen, de planner maakt beslissingen voor de planning, de financiële meneer maakt afspraken voor de financiële dingen, iedereen is op zijn eigen werkterrein bevoegd om beslissingen te nemen.

*10. Heeft u duidelijke instructies van uw leidinggevende / collega's betreffende uw werkzaamheden? Zijn ze alsnog te ruim of te strikt?*

Betreffende heeft deze vraag bij vraag 9 al beantwoord. Iedereen wordt in zijn eigen functie vrijgelaten om bepaalde stappen en beslissingen te nemen. Dit geldt in ieder geval voor betreffende zelf.

*Is er wel een duidelijk protocol of een richtlijn zodat je wel weet op welke wijze je beslissingen moet nemen, gebeurt het wel op een juiste manier of is het wel een goede beslissing die genomen is?*

Betreffende geeft aan dat in dit vakgebied vaak sprake is van ad hoc beslissingen en het is vaak fiftyfifty kans of het goed of niet goed is. Daar leer je ook van. Hem is wel duidelijk meerdere keren aangegeven wat hij mag beslissen en wat niet en wat zijn takenpakket is. Hij kan niet voor zijn collega's praten of zij het niveau aankunnen of dat er met hen gesproken is wat hun functie is. Betreffende zelf geeft aan goede instructies ontvangen te hebben.

*Er zijn dus wel bepaalde protocollen aanwezig voor de functieplanning bijvoorbeeld? U weet dus wel welke stappen u moet doen, alles wat bij de planningsfunctie hoort?*

Betreffende bevestigt dit. Hij mag tot een bepaald budget zelf beslissingen nemen en als het er boven komt, moet hij overleggen met de directie.

*Wat ik zelf heb gemerkt is, dat de planningsfunctie hier veel breder is: er worden ook heel veel formulieren bijgehouden en mappen. Zijn die ook volgens een bepaalde richtlijn bepaald?*

Gedeeltelijk een zelf bepaalde richtlijn want na een aantal jaren werken maak je het voor jezelf gemakkelijker en op een gegeven moment werkt dat goed. Hij heeft de taak van zijn voorganger overgenomen en dingen verbeterd, aangepast en versneld naar zijn eigen bevindingen.

*11. Worden uw werkzaamheden voldoende objectief geëvalueerd?*

Betreffende geeft aan dat dit niet het geval is. E vindt een evaluatie plaats aan het einde van het jaar, of je een bonus krijgt of niet. Dat is eigenlijk de enige evaluatie die er is op dit moment. Er wordt wel eens een compliment gegeven maar niet echt een evaluatiegesprek twee keer per jaar of een beoordelingsgesprek. Dat vindt niet plaats.

*12. Zijn de beoordelingscriteria transparant?*

Dit is, aldus betreffende, niet van toepassing. Als je het goed doet heb je aan het einde van het jaar de gestelde criteria behaald, maar er zijn geen doelstellingen voor drie maanden of een half jaar. Op dit moment bestaan die niet.

*Interviewer vat samen: er zijn geen vaste richtlijnen, er is wel een basis die je moet naleven maar je wordt wel behoorlijk vrijgelaten om zelf een beslissing te nemen en je werkplek in te delen. En je weet ongeveer wel hoe ver je kunt gaan.*

Betreffende stelt dat het een functie is met heel veel vrijheid.

*Er zijn geen beoordelingscriteria, alleen aan het eind van het jaar wordt er alleen gekeken hoe je gepresteerd hebt?*

Betreffende geeft aan dat je natuurlijk continu te maken hebt met klanten en opdrachtgevers die ook beoordelen hoe jij je werk doet en dat beeld is algemeen positief, dus het gebeurt wel extern maar niet intern. Althans niet voor de functie van betreffende.

### **Beloningen:**

*13. Worden uw werkzaamheden voldoende adequaat beloond?*

Betreffende vindt van wel.

*14. Wordt u gemotiveerd door uw werkzaamheden?*

Betreffende vindt dat hij absoluut gemotiveerd wordt door zijn werkzaamheden. Voor hem is die aankomende fusie wel op tijd gekomen. Zijn functie bij Uitzendbureau Zega was ook heel breed en vrij maar hij was wel toe aan iets meer. Die fusie geeft hem meer kansen, meer toekomst.

*Kun u dat meer toelichten?*

Betreffende geeft aan dat bij Uitzendbureau Zega het werk puur was het leveren van handjes en het leveren van personeel. En nu, als die fusie succesvol afgerond wordt, word je vanaf de tekentafel betrokken bij een project en niet alleen vanaf het moment van installatie door handjes. Dan heb je vanaf de tekentafel inzicht wat er nodig zal zijn. Dus vanaf stap 1 tot en met stap 10 en niet vanaf stap 8 inspringen.

*Dus hiervoor was het enkel leveren van personeel en met de fusie met TAG erbij, twee ondernemingen nu bij elkaar, is het nu het gehele proces waarbij je betrokken bent. Niet enkel personeel aanbieden maar ook de overige werkzaamheden.*

Dat klopt, geeft betreffende aan. Vanaf de tekentafel, het maken van een raffinaderij bijvoorbeeld waar je bij betrokken wordt vanaf het begin. En dus kun je ook veel meer leren.

*Door de variatie in de taken? U doet nog steeds de planning voor beide bedrijven maar u ziet dus dat na de fusie u kunt doorgroeien en daardoor raakt u meer gemotiveerd?*

Betreffende zegt dat hij de motivatie zeker heeft sinds ze in dit pand zitten.

*15. Is het promotiebeleid voldoende helder geformuleerd?*

Betreffende zegt dat er wel beelden worden geschetst, maar voor hem nog niet voldoende. Wat zijn de mogelijkheden, wat zijn de toekomstperspectieven. Alles wordt natuurlijk tijdens de fusie uitgekristalliseerd en pas na de afronding van de fusie zal duidelijk zijn welke functies erbij gekomen zijn, welke er afvallen en wie waar past. Op dit moment is het dus nog onduidelijk.

*16. Ervaart iedereen op het werk gelijken kansen?*

Betreffende ervaart dat het twee bedrijven zijn waar je veel eigen vrijheid hebt en daar moet je mee om kunnen gaan. Af en toe zie je wel dat mensen daar moeite mee hebben. Hij denkt dat iedereen wel gelijke kansen heeft maar als je met mensen werkt, moet je ook iedereen op een andere manier aanpakken.

*Interviewer geeft aan dat hij ervaart dat er in heel veel zaken nog niet echt duidelijkheid is. Hij ervaart wel dat betreffende tevreden is en positieve mogelijkheden ziet voor hemzelf maar dat het voor hem nog niet allemaal concreet is.*

Betreffende bevestigt dit. De fusie is nog niet afgerond en hij wordt niet overal bij betrokken omdat er natuurlijk veel beslissingen op directieniveau worden genomen en daar word je bijna niet bij betrokken. Je wordt later ingelicht als er beslissingen genomen zijn. En dan wordt van je verwacht dat je meehelpt met het afronden ervan.

*Vindt u dat erg dat u niet bij de beslissingen wordt betrokken?*

Betreffende geeft aan dat hij het logisch vindt dat je daar niet bij betrokken wordt.

### **Samenhang en sociale veiligheid:**

*17. Ervaart u dat u ook na de fusie nog bij de organisatie past?*

Betreffende beschouwt zijn functie als een vitale functie binnen het bedrijf, zeker binnen een aanneming en binnen een uitzendbureau. Het zal een breder takenpakket gaan worden en het zal stressvoller zijn, meer collega's die meer van je nodig hebben en je zult meer moeten communiceren dan nu. Het zal zeker een zwaardere taak worden.

*Hiervoor gaf u al aan dat u dit ook een positief punt van de fusie vindt want het motiveert u om bij dit bedrijf te blijven werken, omdat u voor uzelf doorgroeimogelijkheden ziet in vergelijking met hiervoor.*

*18. Is de work-life-balance veranderd na de fusie?*

Betreffende geeft aan dat de balans tussen werk en privé niet zijn veranderd. Zijn takenpakket is iets breder geworden, hij heeft het iets drukker gekregen maar het is goed te balanceren.

*Waren er momenten dat u gestrest was of dat u zich zorgen maakte?*

Betreffende zegt dat die momenten er natuurlijk wel waren. Als je halve informatie krijgt dan weet je nooit wat er gaat gebeuren en dan gaan er gedachten door je heen als: bestaat mijn functie straks nog of komt er iemand anders voor die misschien beter is in die functie. Natuurlijk heb je die stress af en toe, maar hij vindt dat hij voldoende begeleiding tot nu toe heeft gekregen om zeker te zijn dat zijn functie nog bestaat na de fusie en dat hij er ook nog in past. Maar je hebt altijd wel een keer stress van je werk, ook door een negatieve reactie van een klant of door een aanvraag die je niet kunt invullen, maar dat is nu niet meer dan anders.

*19. Zijn er activiteiten die het socialisatieproces bevorderen?*

Betreffende geeft aan dat die er nog niet zijn maar dat hij wel met collega's met het sociale proces op de werkvloer bezig is.

*Ik kan me zo voorstellen als ik het vergelijk met hoe het hiervoor was, een kleinere club die in één keer groter is geworden, hoe gaat het dan in zijn werk? Er zijn mensen waar jullie niet mee hebben samengewerkt, en jullie zitten nu met z'n allen in één pand, hoe gaat dat?*

Betreffende geeft aan dat het voor hem als planner een voordeel was dat hij klant was van Zega en hij kwam er dus vaak over de vloer en heel veel mensen kende hij dus al. Een aantal nieuwe collega's kent hij nog niet maar gaandeweg leer je die ook kennen.

Ze zijn nu een squashbaan aan het zoeken in Dordrecht of één keer in de maand een bowling met z'n allen, dus dat komt allemaal goed. Het is een jong team waar heel veel mee te doen is en waar potentie in zit. En het is belangrijk om af en toe met elkaar te gaan zitten en als er iets dwars zit, het er direct uit te gooien en niet op te kroppen.

*20. Welke invloed heeft de fusie op de saamhorigheid binnen de organisatie?*

Betreffende hoopt op een goede saamhorigheid als alles duidelijk is voor iedereen. Hij heeft het gevoel dat een aantal mensen er nog niks vanaf weten, een aantal mensen die gissen, sommige mensen weten er wel wat vanaf. Hij denkt dat het belangrijk is om binnenkort iedereen een keer rond de tafel te krijgen en te zeggen wat er gaat gebeuren. Het proces van de fusie zal dan makkelijker gaan, als iedereen op de hoogte is en mee wil werken. Alle gezichten dezelfde kant op.

*Interviewer geeft samenvattend weer: de werkomgeving is veranderd en ook groter geworden, er is geen duidelijkheid nog wat betreft de functies, betreffende doet de planning voor beide bedrijven, er is nog geen functieprofiel opgesteld en er zijn geen beloningscriteria. De fusie heeft voor betreffende voor stress en onzekerheid gezorgd maar heeft ook heel veel positieve punten omdat hij vindt dat hij meer doorgroeimogelijkheden heeft voor de toekomst dan voorheen.*

## B Vragen betreffende financieel

*21. Heeft de fusie geleid tot diversiteit van de producten en diensten die door het bedrijf worden aangeboden?*

Betreffende zegt dat in principe alle twee de bedrijven werkzaam zijn in dezelfde sector, alleen nu kun je niet alleen de handjes aanbieden maar ook de werkvoorbereiding en de totstandkoming van een planning van een raffinaderij, dus niet voor het bedrijf separaat maar wel voor het nieuwe bedrijf en de diversiteit is gegroeid.

*Zega is een uitzendbureau in de petrochemische branche en TAG is een aannemingsbedrijf ook voor de petrochemische branche. Alleen de één leverde mensen en de ander bepaalde productiewerkzaamheden.*

Betreffende legt uit dat TAG de onderaannemer was en TAG schakelde Zega in voor personeel. Nu zijn ze samen een hele schakel in plaats van twee aparte bedrijven.

*22. Heeft de fusie geleid tot arbeidsverlies?*

Betreffende denkt niet dat de fusie tot arbeidsverlies heeft geleid maar dat er tot nu toe alleen maar mensen zijn bijgekomen, intern. Extern is moeilijk te zeggen omdat het tot nu toe een mager jaar is. De timing van de fusie is misschien niet goed maar in principe moest die fusie toch een keer gebeuren. Maar het een minder jaar tot nu toe qua aanneemwerk en ook qua personeel.

*U doet nu de planning voor beide bedrijven maar hiervoor waren dat twee personen? Zijn er dan toch geen mensen afgevallen?*

Betreffende geeft aan dat er één iemand dreigde onder te sneeuwen in zijn functie dus hij heeft langzaam wat dingen op hem genomen en dat een beetje uitgebreid zodat hij wat meer lucht kreeg om andere dingen te organiseren.

Als je gaat fuseren wordt ieders takenpakket breder en groter en daarom zijn er ook een aantal nieuwe mensen aangenomen die weer kunnen fungeren onder betreffende of de collega van het andere bedrijf zodat die wat lichtere werkzaamheden weer kan afschuiven en wat meer zwaardere werkzaamheden op zich kan nemen. Functies zijn meer uitgebreid en hebben meer beslissingsbevoegdheden.

*Maar dat kan dus ook komen omdat nog niet alle functies een duidelijk functieprofiel hebben en er is dus geen duidelijk beeld van een functie.*

Betreffende geeft aan dat er voorbeelden zijn dat er iets fout ging in een proces maar dat dan niet duidelijk was waar de fout nu precies ligt. Niemand heeft nog echt verantwoordelijkheden en/of hebben die nog niet gekregen van de directie. Dat moet nog gebeuren.

*23. Welke invloed heeft de fusie tot de product markt combinatie geleid?*

Het bedrijf is nu in staat om één compleet product aan te bieden wat voorheen niet mogelijk was. Betreffende geeft aan dat dit niet alleen qua aanbieden is, want dat gebeurde natuurlijk al omdat Zega een onderaannemer van TAG was. Alleen nu haal je een schakel weg qua communicatie en qua kosten en nog meer dingen. Voor de klant verandert er niet veel alleen voor de werknemers is het makkelijker werken. Eén schakel marge valt weg dus heb je minder kosten. Het tarief dat TAG aan Zega moest betalen is nu lager. Dat scheelt een marge omdat het nu één bedrijf is.

*24. Heeft uw bedrijf nieuwe klanten verworven na de fusie?*

Betreffende bevestigt dat de fusie nieuwe klanten heeft opgeleverd. Maar of dat daadwerkelijk door de fusie komt, weet je niet. Maar er zijn nieuwe klanten bij het vroegere Zega en bij het vroegere TAG bijgekomen. Van beide kanten ziet hij nieuwe klanten komen. Ze opereerden beide in dezelfde soort markt dus hadden ook al soortgelijke klanten, maar ieder op zijn niveau.

*25. Welke invloed heeft de fusie op de middelen (personeelskosten, software, bouwkosten)?*

Betreffende geeft aan dat die invloed groot kan worden. Voor zijn gevoel is er te weinig mee gebeurd. Er is een mooie server aangelegd maar het is nog teveel ingericht op twee aparte bedrijven en dat zal dus nog veel meer moeten integreren. Eén softwaresysteem waar iedereen gebruik van kan maken met selecties. Je zit in een groter pand maar de kosten van het pand kunnen gedeeld worden door twee. Als mensen dubbelfuncties gaan krijgen, moet je heel goed vast gaan leggen wie wat gaat doen en welke dubbelfunctie er is zodat je de loonkosten kan verminderen. Er moet nog heel veel uitgekristalliseerd worden wat er nu precies gaat gebeuren.

*Interviewer: laatste vraag: hoe zou u het aanpakken of wat is uw tip en waar denkt u dat er tekortkomingen zijn?*

Betreffende zegt dat hij het personeel dat bij Zega en TAG werkte meer zou betrekken bij het hele fusieproces. De mensen die er al enige jaren werken die weten hoe het op de werkvloer gaat, die weten hoe de klanten over bepaalde zaken nadenken. Ik zou ze meer vanaf het begin erbij betrokken hebben. Niet meteen een beslissingsbevoegdheid maar gewoon meer vragen: wat vind jij? Is dit slim? Hoe gaat die klant reageren dat wij nu samen gaan? Dat soort vragen. Het is nu wat teveel van bovenaf gedirigeerd met te weinig informatie voor de onderste schakels.



Er is een verschil tussen een fusie en een verhuizing. Bij een verhuizing kun je samen in één pand ieder een eigen bedrijf blijven maar in dit geval was het wel duidelijk toen iedereen in het nieuwe pand zat dat het niet enkel om een verhuizing ging maar dat er ook een fusie zou plaatsvinden. Toen je binnenkwam in het pand zag je dat dezelfde kleuren werden gehanteerd, dezelfde ingang, weinig aparte gangen dus dan is het wel duidelijk dat de fusie ging gebeuren.

*U vindt dat de directie dat beter had kunnen overbrengen aan de medewerkers, meer kunnen informeren, meningen vragen. Zou dat dan ook bij u minder stress hebben gegeven en minder zorgen of minder denkwerk?*

Betreffende geeft aan dat dat niet uitgemaakt heeft. Hij is vrij zeker van zijn functie. Onbewust kan er natuurlijk wel wat stress zitten maar het werk is druk genoeg om door te moeten gaan.

Interviewer bedankt geïnterviewde. Geïnterviewde vond het een duidelijk en volledig interview.

## Interview B

### Algemene vragen:

1. *Wat is uw functie en hoe lang werkt u voor deze organisatie?*

Geïnterviewde (hierna: betreffende) is inkoper en hij werkt bijna 5 jaar voor TAG Projects.

2. *Was u bekend van de fusie tussen TAG en Zega, welke is gestart in 2012?*

Betreffende geeft aan, dat hij in het begin niets wist van een eventuele fusie. Twee, drie maanden voor de fusie heeft hij van de directie gehoord dat er een fusie speelt. Er is hem meegedeeld dat ze zouden gaan verhuizen en fuseren met Zega.

3. *Welke verandering ziet u na de fusie in uw organisatie? ( trefwoorden: management, leidinggevende, collega's, afdelingen,).*

Betreffende geeft aan, dat door de fusie het bedrijf ging verhuizen naar een groter pand. Automatisch kwamen er dus meer mensen in het pand werken en meer mensen die hij niet kende. In het begin was het rommelig en was niet alles geregeld. Iedereen heeft daar last van gehad en nog steeds wel een beetje. Het is nog steeds niet allemaal optimaal geregeld.

4. *Heeft de fusie verbeteringen of juist verslechteringen gebracht? (trefwoorden: management, toezichthouders, collega's, interne communicatie, werkprofiel, effectiviteit).*

Betreffende geeft aan, dat het in feite de bedoeling is dat iedere fusie verbeteringen brengt, maar voor betreffende en zijn collega's in het pand is het nog steeds zoeken naar de juiste manieren. De fusie is nog niet afgerond en men is nog bezig om alles in goede banen te leiden.

## A Vragen betreffende HR

### Werkomgeving:

5. *Wat vindt u van de ondersteuning door uw werkomgeving (team, leidinggevende)?*

Betreffende vindt, dat hij voor de fusie meer ondersteuning had. Het was toen een kleiner bedrijf en hij kon makkelijker naar zijn leidinggevende lopen. Nu is dat minder gemakkelijk. Op dit moment ervaart hij minder ondersteuning dan in de situatie ervoor.

*Is de leidinggevende niet vaak aanwezig of is hij vaak bezig om dingen uit te vogelen of zit hij veel in besprekingen?*

Betreffende denkt dat het wel zou kunnen dat door de grotere organisatie er minder tijd is voor mensen als betreffende om aandacht aan te besteden. Dit zal zijn oorzaak ook wel hebben in het feit dat de fusie nog niet rond is.

*Je zegt dat je voor de fusie wist bij wie je moest zijn voor bepaalde dingen. Was er dus voor de fusie meer duidelijkheid en nu met de fusie minder?*

Betreffende geeft aan, dat dit wel klopt. Nog niet alle taken zijn goed verdeeld en dus is nog niet bij mensen bekend bij wie je waarvoor moet zijn.

*Jij was de inkoper bij TAG. Zega is erbij gekomen. Dat moet samen één bedrijf worden. De fusie is in gang gezet. Ben je nu ook automatisch de inkoper geworden van het andere bedrijf, dus ook van Zega?*

Betreffende geeft aan dat hij dat er ook bij heeft gekregen. Dus hij doet nu de inkoop van beide bedrijven.

*Heb je dat automatisch zelf opgepikt?*

Betreffende geeft aan, dat dit automatisch gegaan is, niet officieel gevraagd. Gewoon automatisch gegaan: "Jij doet de inkopen dus nu ook voor ons."

*6. Heeft u voldoende middelen tot uw beschikking om uw werkzaamheden uit te voeren?*

Betreffende geeft aan, dat hij dat heeft.

*Heb je voldoende geld voor en na de fusie, hoe zit het met systemen, hebben jullie nu meer geïnvesteerd in systemen?*

Betreffende zegt dat er is geïnvesteerd in een nieuwe server en die is voor beide bedrijven. Er is nu een server waar men heel veel mee kan. Er zijn voldoende middelen maar omdat alles nieuw is kan men er nog niet optimaal gebruik van maken. Het personeel is nog lang niet allemaal ingewerkt op de nieuwe systemen.

*Er is dus geïnvesteerd in software in een nieuwe server. De middelen zijn toereikend maar er wordt niet optimaal gebruik van gemaakt omdat nog niet duidelijk is hoe wat ingericht moet worden en er is ook nog niet genoeg tijd geweest voor alles.*

Betreffende zegt dat er ook niet voldoende tijd nog is geweest. Je moet ook iemand kunnen opleiden voor bepaalde dingen en die tijd is er niet.

*7. Wat voor invloed heeft de organisatiestructuur op het teamwork? Hoe was het voor de fusie en hoe is het nu?*

Betreffende geeft aan, dat men voor de fusie in een kleiner team werkte en na de fusie er een grotere organisatie is ontstaan. Maar men werkt wel als team. Je moet elkaar in kunnen voelen, men zoekt elkaar op om dingen voor elkaar te krijgen, je moet als team functioneren.

*Doe je dat omdat je vindt dat het nodig is omdat er nog niet veel duidelijkheid is en veel mensen weten niet hoe of wat en dan moet je elkaar gaan opzoeken om meer duidelijkheid te krijgen, je moet met elkaar meer bespreken?*

Betreffende bevestigt dat hij dat bedoelt. Sommige dingen zijn niet duidelijk. Het was hiervoor, omdat het bedrijf kleiner was, gestructureerder. Maar als alles eenmaal goed op gang is en is gestructureerd, dan zal het vanzelf beter gaan. Nu is er door alle veranderingen verwarring gecreëerd en is er minder structuur en daardoor moet je elkaar opzoeken om elkaar te steunen of om je werk uiteindelijk te kunnen klaren.

8. *Wordt u in staat gesteld om te innoveren?*

Betreffende geeft aan dat hij denkt dat dit wel zo is. Alle ideeën die men heeft, kun je wel realiseren. Veranderingen worden geaccepteerd. Op dit moment was de situatie voor de fusie beter omdat alles duidelijk was en gestructureerd en na de fusie (nog) niet.

*Wat versta je onder structuur? Waren er toen regelmatig teamoverleggen?*

Betreffende geeft aan, dat er voor de fusie wekelijks overleggen waren en dat is nu niet het geval waardoor je elkaar meer opzoekt omdat je de ondersteuning mist.

*Je zoekt elkaar dus op omdat je zoekende bent en voor de fusie was er meer duidelijkheid en structuur. Alles ging wat makkelijker?*

Betreffende zegt, dat er meer structuur was en daardoor was het gemakkelijker om te werken en nu is men nog zoekende.

**Relaties op het werk:**

9. *Hoe is het gesteld met het besluitvormingsproces voor en na de fusie? Zie je daarin veranderingen? Worden beslissingen op dezelfde wijze genomen als voorheen?*

Betreffende geeft aan dat deze vraag te vergelijken is met de vorige vraag. In het verleden was er vaker overleg en dat is na de fusie officieel nog niet het geval. Er wordt wel met elkaar gesproken maar niet meer officieel in een teamoverleg, meer in groepjes. Waarschijnlijk omdat er na de fusie nog geen tijd voor is.

*Je had voor de fusie een general manager of een directeur en er was vaker overleg waarbij hij aanwezig was. Werd er naar jullie meningen gevraagd, werden er bepaalde beslissingen samen genomen en hoe is dat nu?*

Betreffende geeft aan, dat het besluitvormingsproces niet bekend is. Die vindt plaats door het management zelf.

*Net zoals bijvoorbeeld hoede fusie heeft plaatsgevonden?*

Betreffende bevestigt dit, dus buiten de medewerkers om.

10. *Heeft u duidelijke instructies van uw leidinggevende / collega's betreffende uw werkzaamheden? Zijn ze alsnog te ruim of te strikt?*

*Je deed de inkoop en dat ben je automatisch blijven doen. Voor de fusie had je bepaalde richtlijnen hoe je het werk moest doen, je wist waar je de inkopen moest doen, is dat nog steeds zo, heb je een bepaald budget?*

Betreffende zegt dat wat inkoop betreft alles hetzelfde is gebleven. Hij heeft er een bepaald budget voor. Alleen nu dan voor twee bedrijven.

*Je zegt, dat je het zelf hebt opgepikt, dus je hebt niet met je leidinggevende een gesprek gehad en bepaalde instructies gekregen van dit zijn de richtlijnen voor je werkzaamheden of zo iets dergelijks.*

Betreffende geeft aan, dat hij dit niet heeft gehad. Dus eigenlijk zijn de instructies heel ruim.

11. *Worden uw werkzaamheden voldoende objectief geëvalueerd?*

Betreffende geeft aan, dat dit niet het geval is. Hij heeft geen evaluatiegesprekken gehad na de fusie, maar hij had door de fusie juist wel gedacht dat er wel evaluatiegesprekken zouden plaatsvinden. Hij had wel gedacht dat men zou willen weten hoe men als persoon de fusie heeft ervaren en of men z'n draai heeft kunnen vinden of niet.

*Dus die gesprekken hebben helemaal niet plaatsgevonden? Alles is in gang gezet, maar wat het jou persoonlijk doet en hoe jij het ervaart, dat is niet gevraagd. En de werkzaamheden hoe je die hebt opgepikt is ook niet geëvalueerd.*

Betreffende bevestigt dat er tot op heden geen gesprekken hebben plaatsgevonden.

12. *Zijn de beoordelingscriteria transparant?*

Die zijn betreffende niet bekend.

### **Beloningen:**

13. *Worden uw werkzaamheden voldoende adequaat beloond?*

Betreffende vindt van wel. Het kan altijd beter. Maar omdat hij geen evaluatiegesprekken heeft gehad, kan hij ook niet aangeven of hij tevreden is of niet.

*Dus je vindt dat dit ook besproken moet worden tijdens de evaluatiegesprekken?*

Betreffende zegt dat wel te verwachten.

*14. Wordt u gemotiveerd door uw werkzaamheden?*

Betreffende vindt, dat hij wel gemotiveerd is en wordt door zijn werkzaamheden. Hij komt nog steeds iedere ochtend zonder tegenzin naar zijn werk toe. Alleen merkt hij wel de laatste tijd dat zijn motivatie ontbreekt door al die veranderingen, door het ontbreken van structuur in de organisatie. Dat maakt hem minder gemotiveerd.

*15. Is het promotiebeleid voldoende helder geformuleerd?*

Betreffende vindt het promotiebeleid niet voldoende helder gemotiveerd.

*16. Ervaart u dat iedereen op het werk gelijken kansen?*

Betreffende denkt van wel.

*Je ziet geen verschil tussen mensen, niet voor en niet na de fusie?*

Betreffende heeft hier nog niets van gemerkt.

**Samenhangigheid en sociale veiligheid:**

*17. Ervaart u dat u ook na de fusie nog bij de organisatie past?*

Betreffende vindt wel dat hij past binnen de nieuwe organisatie.

*Waarom, op welke manier?*

De twee organisaties zijn dezelfde branches en dus kan hij het werk dat hij voorheen deed, voor de fusie, kan hij blijven doen alleen grootschaliger dan voorheen.

*Ervaar je meer uitdagingen daarin? Op groter niveau?*

Betreffende geeft aan dat dat natuurlijk zo is omdat het werk op groter niveau plaatsvindt.

*De nieuwe organisatie geeft je wel een goed gevoel?*

Betreffende zegt, dat op dit moment is nog steeds niet afgerond maar in de toekomst weet hij zeker dat hij past in de nieuwe organisatie. Maar hij voelt dat hij nu nog bezig is zijn draai te vinden.

*Ik neem aan dat je een bepaald beeld hebt hoe de organisatie gaat worden en dan denk je, dat als het zo is, dan pas je er wel in?*

Betreffende bevestigt deze gedachte.

*18. Is de work-life-balance veranderd na de fusie?*

Betreffende geeft aan dat de balans tussen werk en privé wel is veranderd. Door de fusie is er veel onrust gekomen, door de onzekerheid, meer werk, meer mensen, groter, onzeker of je kunt wat er van je gevraagd wordt en dat alles geeft onrust. Die onrust neem je mee naar huis. Onbewust ben je er mee bezig. Niet alleen tijdens werktijd maar ook na werktijd.

*19. Zijn er activiteiten die het socialisatieproces bevorderen? In de nieuwe organisatie.*

Betreffende geeft aan, dat in de afgelopen periode, negen maanden, heeft de nieuwe organisatie niets gedaan om teams bij elkaar te brengen, samen te smelten, teambuilding te organiseren of zo. Eigenlijk doet men dat zelf en zoekt men elkaar op. Men zoekt niet alleen zijn oude collega's op maar ook zijn nieuwe collega's. Maar vanuit de organisatie zelf wordt er niets georganiseerd. Alleen dus maar vanuit je eigen initiatief.

*20. Welke invloed heeft de fusie op de saamhorigheid binnen de organisatie?*

Betreffende geeft aan, dat iedereen nog zoekende is. Voor iedereen is alles nieuw. En het heeft tijd nodig om alles een plaats te geven en duidelijkheid te geven aan iedereen.

## B Vragen betreffende financieel

*21. Heeft de fusie geleid tot diversiteit van de producten en diensten die door het bedrijf worden aangeboden?*

Betreffende vindt van wel. Hij zegt, dat men nu als één bedrijf meerdere diensten kan aanbieden. Er is nu ook een werkplaats zodat men nu een totaalproduct aan de klant kan aanbieden. Producten die in de werkplaats gemaakt zijn worden bij de klant door eigen mensen gemonteerd. Hiervoor kon dat niet omdat Zega de uitzendorganisatie was die alleen mensen naar een bepaalde klant of bedrijven stuurt om te monteren wat in de werkplaats is gemaakt. En nu heeft het bedrijf alles in eigen huis.

*Had TAG hiervoor niet voldoende eigen personeel?*

Betreffende bevestigt dit. Door de fusie is er nu meer personeel voorhanden.

*22. Heeft de fusie geleid tot arbeidsverlies?*

Betreffende denkt niet dat de fusie tot arbeidsverlies heeft geleid. Er zijn juist meer mensen bijgekomen.

*23. Welke invloed heeft de fusie tot de product markt combinatie geleid?*

Betreffende geeft aan dat er nu een totaalpakket aan producten geleverd kan worden aan de klant.

*24. Heeft uw bedrijf nieuwe klanten verworven na de fusie?*

Betreffende: ja en nee. Er zijn wel een paar nieuwe klanten maar omdat beide organisaties in dezelfde branche opereren, hadden zij voorheen bijna dezelfde klanten en hebben deze ook gehouden na de fusie. Voor de klant is het nu makkelijker om met één bedrijf te werken in plaats van voor de fusie, met twee aparte bedrijven. Je kunt nu een totaalpakket aanbieden en dat is voor de klant ook aantrekkelijker.

*25. Welke invloed heeft de fusie op de middelen (personeelskosten, software, bouwkosten)?*

Betreffende: voorheen waren er twee panden en nu zit men met elkaar in een groter pand. Vroeger deed je twee inkopen en nu één. Wat vroeger dubbel werd gedaan, kan nu in één keer. De overheadkosten zijn gedaald. Er is ook geïnvesteerd in nieuwe middelen, zoals in nieuwe software, een nieuwe server.

*Leidt dat tot voordeel, is dat goedkoper uiteindelijk, denk je?*

Betreffende: ja, natuurlijk. Hiervoor was het bij een extern bedrijf uitbesteed, levering en onderhoud, en dat brengt maandelijkse kosten met zich mee die je nu niet meer hebt, doordat je het nu in eigen beheer hebt. Het is een eenmalige investering die zich in de loop der tijd wel uitbetaalt.

Interviewer bedankt geïnterviewde. Geïnterviewde vond het een duidelijk en volledig interview.



## Interview C

### Algemene vragen:

1. *Wat is uw functie en hoe lang werkt u voor deze organisatie?*

Geïnterviewde (hierna: betreffende) is intercedent en hij werkt sinds 4 jaar voor Zega. Daarvoor heeft hij 8 jaar hetzelfde werk gedaan maar dan binnen andere organisaties.

2. *Was u bekend van de fusie tussen TAG en Zega, welke is gestart in 2012?*

Betreffende geeft aan, dat hij in zoverre bekend was dat hij via het digitale bord wat bij hun in de zaak hangt, las dat er een fusie aanstaande zou zijn.

*Ik heb van andere door mij geïnterviewde personen begrepen dat voor de verhuizing meegedeeld is dat het bedrijf zou gaan verhuizen van Rotterdam naar Dordrecht. Kan ik concluderen dat het op een zelfde wijze bij jou is overgebracht? Dus vlak voor de verhuizing?*

Betreffende geeft aan dat hij het niet zo heeft vernomen maar in het nieuwe pand op het digitale kanaal.

3. *Welke verandering ziet u na de fusie in uw organisatie? ( trefwoorden: management, leidinggevende, collega's, afdelingen,).*

Betreffende geeft aan, dat hij door de fusie een bredere op handen zijnde organisatie ziet, een andere uitstraling naar cliëntèle, andere collega's, meer werkgelegenheid ontstaan maar tevens ook meerdere onkosten. Dat ziet hij als veranderingen na de fusie in de organisatie.

*Wat je nu verteld is allemaal intern gerelateerd, maar zie je dat er ook in het management iets veranderd is?*

Betreffende geeft aan, dat er in het management in zoverre meer verandert dat er meer verantwoordelijkheid op papier gezet moet gaan worden. Betreffende is meer belast met het geven van de uitstraling op papier waarmee hij en zijn collega's bezig zijn. Intern cijfers ontwikkelen, wat je doet, hoe je het gedaan hebt etc., etc.

*Hiervoor wat dat niet het geval?*

Betreffende geeft aan dat dit hiervoor minder het geval was. Nu is dit een wekelijks overleg en voorheen een tweemaandelijks overleg. Er zijn meer collega's gekomen en die hebben dan ook weer een verantwoordelijkheid af te leggen en er is daardoor een wat korter contact ontstaan en vandaar ook dat je dit soort zaken moet gaan doen.

*Interviewer vat samen: het bedrijf is groter geworden waardoor je dus meer mensen in dienst hebt, meer met elkaar dient te overleggen en meer zaken dient te bespreken met anderen.*

Betreffende: ja, correct. In een fusie is het heel erg belangrijk dat men elkaar kent en op deze manier heeft de directie besloten om wat meer werkgroepen te laten ontstaan door middel van elkaar controleren betreffende waar men mee bezig is, wat men doet, naar wie men dat doet en zodoende is de weg korter geworden.

4. *Heeft de fusie verbeteringen of juist verslechtingen gebracht? (trefwoorden: management, toezichthouders, collega's, interne communicatie, werkprofiel, effectiviteit).*

Betreffende geeft aan, dat dit nog niet helemaal duidelijk is want de fusie is net ontstaan. Wat dan een verbetering zou kunnen zijn, is dat de werkgever korter op zijn personeel zit. Aan de andere kant, door korter op zijn personeel te zitten, krijgt hij meer overzicht wat er gaande is in het bedrijf. Betreffende geeft aan niet te weten of dit een verslechting is. Sommige collega's zullen daar misschien anders over denken als betreffende zelf. Betreffende ziet het als een verbetering. Een ruimere organisatie met kortere lijnen zodat iedereen weet waar hij mee bezig is. Daar kun je kosten mee drukken, anderzijds zou het zo kunnen zijn dat als je dat van anderen niet weet, dat je juist de kosten daarmee laat oplopen. Betreffende vindt het wel positief.

*Interviewer vat kort samen: de communicatielijnen zijn korter, het heeft een kostenvoordeel.*

#### A Vragen betreffende HR

##### **Werkomgeving:**

5. *Wat vindt u van de ondersteuning door uw werkomgeving (team, leidinggevende)?*

Betreffende vindt, dat voor de fusie men in een hokjescultuur werkte, dus ieder had zijn eigen werkplek en ieder deed zijn eigen ding en ieder had zijn eigen takenpakket. Dat takenpakket is ook niet veranderd, maar wel de uitstraling van de personen zelf door die kortere lijnen en overleggen die er plaats vinden om meer kenbaar te maken van henzelf. De ondersteuning in de werkomgeving is heel collegiaal. Je moet bij een ieder te rade kunnen gaan als er vragen zijn.

*Gebeurt dat ook nu, vind je?*

Betreffende zegt dat dat wel gebeurt.

*En jij vindt de ondersteuning wel goed?*

Betreffende geeft aan, dat hij dit wel goed vindt.

6. *Heeft u voldoende middelen tot uw beschikking om uw werkzaamheden uit te voeren?*

Betreffende geeft aan, dat die er zijn. Die worden door de werkgever verstrekt en zijn ze er niet dan is er een afdeling waar je de vraag neer kan leggen en dan worden daar de bestellingen gedaan zodat jij je werk kunt uitvoeren.

*Bij de middelen bedoel ik niet alleen maar de middelen die je nodig hebt voor het uitvoeren van je werk maar ik bedoel ook de inzet van personeel, software. Twee bedrijven zijn bij elkaar gekomen, zijn groter geworden. Wat vind je bijvoorbeeld van het softwarepakket waarmee gewerkt wordt? Functioneert die optimaal? Kunnen jullie nu onderling in elkaars systemen kijken? Weet je waar je collega's allemaal mee bezig zijn? Of hebben jullie die optie wel maar wordt er geen of niet voldoende gebruik van gemaakt?*

Betreffende zegt, dat de middelen eigenlijk wel hetzelfde zijn gebleven, dus je hebt je eigen takenpakket met de automatisering die daarbij hoort. Wat daarin veranderd is heeft hij in de vorige vraag al beantwoord: er is meer structureel overleg, dus je hoeft niet in andermans zaken te neuzen want dat wordt in een overleg bekend gemaakt en als je daar vragen over hebt, dan kun je ze stellen op het moment dat er daarvoor een overleg is en dan wordt dat ook uitgelegd. Als je bijvoorbeeld 1000 pennen bestelt voor jouw bedrijf en je doet dat in de organisatie bij de persoon die dat beheert, dan kan het kostenplaatje daarvoor kenbaar gemaakt worden in de overleggen.

*7. Wat voor invloed heeft de organisatiestructuur op het teamwork? Hoe was het voor de fusie en hoe is het nu?*

Betreffende geeft aan, dat voor de fusie er in hokjescultuur werd gewerkt en deed ieder zijn eigen ding. Na de fusie doet ook ieder zijn eigen ding maar door die organisatiestructuur is het teamwork beter geworden want een ieder kan nu zien wat de resultaten zijn in de orders die men krijgt. Dus hij denkt dat de organisatiestructuur wat betreft teamwork erop vooruit is gegaan.

*Je zegt dat men daarvoor in 'hokjes' werkte, maar is dat omdat de organisatie veel kleiner was?*

Betreffende: de organisatie was kleiner.

*Nu word je min of meer gedwongen om met elkaar te overleggen voor bepaalde zaken? En dat was hiervoor niet nodig?*

Betreffende bevestigt dit. Je hebt een kleinere organisatie met bekende werkzaamheden voor de mensen en nu ben je in een grotere organisatie waarin dat minder bekend is maar door de overlegstructuur die er is, moet je teamwork gaan doen omdat de werkzaamheden breder zijn geworden, omdat er mee cliëntèle bijgekomen is en meer collega's, en daarom is het belangrijk dat er teamwork is om alles in goede banen te houden.

*8. Wordt u in staat gesteld om te innoveren?*

Betreffende geeft aan dat dat wel zo is al is het een lastige vraag want in hoeverre moet je innoveren? Zeker na een fusie is het zo, dat ambities van het bedrijf natuurlijk kenbaar gemaakt worden. Hij denkt dat de werknemer in staat wordt gesteld om te innoveren, maar of daar naar geluisterd wordt, is een tweede.

*Vind je dat er voor jou meer kansen worden gecreëerd door de fusie?*

Betreffende geeft aan dit niet zo te ervaren. Als nieuwe kansen wil hij het niet zien. Hij stelt tevreden te zijn over het werk dat hij verricht en hij is niet echt de persoon die nieuwe kansen ziet of wil aangrijpen. Hij wil graag het werk blijven doen wat hij doet en als anderen dat wel willen zien, dan moeten ze zich daarin gaan profileren.

**Relaties op het werk:**

*9. Hoe is het gesteld met het besluitvormingsproces voor en na de fusie? Zie je daarin veranderingen? Worden beslissingen op dezelfde wijze genomen als voorheen?*

Betreffende geeft aan niet bij die besluitvorming betrokken te zijn.

*Worden er nog steeds nu beslissingen gemaakt op managementniveau waar je zelf niet bij betrokken wordt of waar niet naar je mening wordt gevraagd?*

Betreffende: dat klopt. De organisatiecultuur, ook met het besluitvormingsproces, dat moet doorvloeien binnen het bedrijf. Betreffende geeft aan het idee te hebben dat het management nog niet helemaal doorvloeit binnen het bedrijf. Er zijn wel wekelijkse overleggen maar dat is meer het werkorderpakket wat daarin aan de orde komt en daar is wel een besluitvorming in, hoe je dat gaat aanpakken, hoe de kosten gerealiseerd moeten worden, of de onkosten bijgehouden moeten worden etc. etc. Maar niet op het bedrijfsmanagementniveau.

*Wat is je vermoeden dat daar de reden voor is? Misschien omdat het management nog zoekende is of omdat de fusie nog niet daadwerkelijk is afgerond?*

Betreffende: het is een groter bedrijf geworden dus de korte lijnen moeten kort zijn maar die kunnen natuurlijk ook door die fusies nog wel eens langer worden doordat niet iedereen op de juiste wijze op de hoogte gesteld wordt. Dat gebeurt bij fusies binnen bedrijven. Het kan zijn dat er nieuwe mensen op nieuwe posities zitten die niet helemaal weten hoe ze de uitvoering naar de achterban kunnen doorzetten etc. etc.

*Je geeft aan dat je weet welke taken je moet doen, je overlegt dat ook met je collega's, maar je zit nog in een fusie en er zijn ook grotere zaken die nog geregeld moeten worden, niet alles is nog optimaal geregeld, hebben jullie daar wekelijks overleg met het management over of maandelijks?*

Betreffende: nee. Over die besluitvorming op managementniveau daar is geen overleg over. Daar heeft het management zelf overleg over. Die doen dan weer de mededelingen op het digitale prikbord. Maar tot op heden heeft het personeel daar nog geen berichten over gehad.

*Dus je hoort heel veel zaken achteraf.*

Betreffende geeft aan dat dat in het besluitvormingsproces inderdaad het geval is, het personeel hoort zaken achteraf. Of je het daarmee eens bent of niet, je hoort ze achteraf. Er zal nog wel een tijd komen waarin je je vragen kan richten over die besluitvorming. Het is nog geen onderneming die een ondernemingsraad kan hebben, want het bedrijf zit nog onder die 25 mensen in vaste dienst. Je moet individueel een vraag stellen, mocht je die hebben, over het besluitvormingsproces.

*De oude situatie bij Zega was anders.*

Betreffende geeft aan dat daar wel een hokjescultuur was, maar doordat de organisatie zo klein was, kon je door collega's daarop aan te spreken een besluit nemen en dat werd dan zelfstandig gerealiseerd met een back-up naar de toenmalige directie.

*10. Heeft u duidelijke instructies van uw leidinggevende / collega's betreffende uw werkzaamheden? Zijn ze alsnog te ruim of te strikt?*

Betreffende heeft een functieprofiel waarin beschreven staat wat zijn functie is.

*Is dat in het verleden gebeurd?*

Betreffende geeft aan het inderdaad een stukje uit het verleden is. Voor de fusie is dat ontstaan en daarin is zijn functieprofiel in overgeheveld en aangezien hij dezelfde functie heeft behouden na de fusie, neemt hij aan dat het functieprofiel ook geldt bij het gefuseerde bedrijf.

*De instructies die je had, heb je zelf meegenomen. Alleen is je takenpakket wel meer geworden.*  
Betreffende zegt dat over de zaken die zijn opgenomen in het functieprofiel je voor je functie niet al teveel verantwoordelijkheid over hoofde af te leggen, jaarlijks een keer en dat is nu wekelijks. Wekelijks moet je je functieprofiel of je taken die in je functieprofiel vallen, kenbaar maken bij het management.

*Er wordt nu wekelijks gevraagd een rapport uit te brengen over je taken en voor de fusie was dat niet het geval.*

Betreffende: juist.

*11. Worden uw werkzaamheden voldoende objectief geëvalueerd?*

Betreffende geeft aan dat hij het er niet mee eens is hoe de zaken geëvalueerd worden. Voorheen was dat één keer per jaar, dan kun je daar geen voldoende voor geven. Sinds de fusie is er nog geen evaluatie geweest en de fusie is nu bijna 9 maanden aan de gang. Het is dan ook bijzonder kwalijk dat het management nog geen contact hierover opgenomen heeft om de werkzaamheden objectief te evalueren.

*12. Zijn de beoordelingscriteria transparant?*

Volgens betreffende wordt niet voldoende objectief geëvalueerd, dus dan kan betreffende zich ook niet uitspreken over de transparantie van de beoordelingscriteria.

*Interviewer: zijn die er eigenlijk wel?*

Betreffende zegt dat die voor het management inzichtelijk zullen zijn, maar voor betreffende zelf niet. Hij kent ze nog niet.

**Beloningen:**

*13. Worden uw werkzaamheden voldoende adequaat beloond?*

Betreffende vindt dat de werkzaamheden adequaat worden beloond. Iedere maand krijgt hij er een salaris voor en voor hem is dat salaris voldoende.

*14. Wordt u gemotiveerd door uw werkzaamheden? Vergelijk hier voor en na de fusie.*

Betreffende vindt dat hij voor de fusie nog wel eens door de hokjescultuur 'dood' kwam te vallen qua werk, maar na de fusie is hij meer gemotiveerd door zijn werkzaamheden, omdat er veel meer werk bijgekomen is. Hij voelt zich zeker gemotiveerd voor zijn werkzaamheden.

*15. Is het promotiebeleid voldoende helder geformuleerd?*

Betreffende zegt dat hij geen inzicht heeft in dit beleid. Eigenlijk is de situatie hetzelfde als bij het objectief geëvalueerd worden en de transparantie van de beoordelingscriteria. Betreffende geeft aan niet te weten of er een promotiebeleid van toepassing is binnen de organisatie. Het is voor betreffende niet zichtbaar. Ook niet voor de fusie.

16. *Ervaart iedereen op het werk gelijke kansen?*

Betreffende gaat ervan uit dat een werkgever eerlijkheid nastreeft. Voorheen was er een kleine groep werknemers en daarin heeft men toen kunnen zien dat iedereen gelijke kansen kreeg. Het opleidingsbeleid liet toen al te wensen over naar de marktwerking toe. Betreffende neemt aan dat de na de fusie ook de eerlijkheid voorop staat en dat er gelijke kansen zijn.

**Samenhangigheid en sociale veiligheid:**

17. *Ervaart u dat u ook na de fusie nog bij de organisatie past?*

Betreffende vindt, omdat hij al enige tijd meeloopt in deze branche en sinds een jaar of vier binnen dit bedrijf actief is, dat er een brede kennisontwikkeling is geweest bij hem en nog is en hij denkt dan ook dat hij na de fusie ook binnen deze organisatie past.

18. *Is de work-life-balance veranderd na de fusie?*

Betreffende vindt dat de balans tussen werk en privé niet zijn veranderd. Hij denkt wel dat de work-balance is veranderd, omdat het werk wel toegenomen is na de fusie. Hij is meer aan het werk, ook door de fusie naamsbekend te geven en de clientèle te verbreden.

*De fusie werd laat bekend, heeft dat geen zorgen, geen onzekerheid met zich meegebracht? Hoe ziet de toekomst eruit? Wat gaat er gebeuren?*

Betreffende zegt dat die momenten er natuurlijk wel waren. Je vraagt je natuurlijk wel af hoe het allemaal gaat lopen. Wat voor kijk hebben ze op jou als werknemer. De beoordelingen die hebben nooit plaatsgevonden dus er is niet voldoende objectief geëvalueerd en dat brengt wel onzekerheid met zich mee voor de toekomst. Betreffende kan niet aangeven of het voor of na de fusie beter of slechter is, maar je bent wel meer met je werk bezig op je werk. Thuis werk het nog wel door in zoverre dat je daar je eigen gedachtegang hebt omdat je net iets niet helemaal af hebt gekregen of dat er een verandering is gekomen in je presentatie naar je clientèle toe.

19. *Zijn er activiteiten die het socialisatieproces bevorderen?*

Betreffende geeft aan dat die er wel zijn. Je hebt wekelijks overleg, je moet daarin je zelf meer uitstraling geven. Maar of je dat nou echt een socialisatieproces kunt noemen in de vorm dat het bedrijf buiten kantooruren iets onderneemt om even samen te zitten of de dingen door te spreken, die zijn er nog steeds niet.

*Je bespreekt dus zelf de dingen met je collega's omdat je het nodig hebt om je werk goed te kunnen doen. Ik bedoel met socialisatieproces bijvoorbeeld een eindejaarsfeest of kerstborrel en dat er bijvoorbeeld één keer in het kwartaal met collega's uit eten werd gegaan. Dat was voor de fusie maar na de fusie, vind je dat daar veranderingen in zijn gekomen? Doe je dat nog steeds of niet?*

Betreffende geeft aan dat na die 9 maanden dat niet meer is gedaan. Dan zie je toch dat het werk belangrijker is dan het 'meisje'. De fusie heeft het socialisatieproces dus niet bevorderd.

20. *Welke invloed heeft de fusie op de saamhangigheid binnen de organisatie?*

Betreffende denkt dat de saamhangigheid binnen de organisatie sinds de fusie wel aanwezig is, want iedereen wordt dagelijks aangesproken op zijn werkzaamheden dus dan krijg je wel een saamhangigheidsgevoel, omdat je kennis moet uitdragen hoe de zaken ervoor staan.

Na de fusie is die saamhorigheid meer aanwezig en groeit doordat de organisatie groter is en de lijnen korter zijn en een ieder wordt dagelijks op zijn werkzaamheden aangesproken.

*Je bent dus nu verplicht om zaken met elkaar te bespreken?*

Betreffende: ja, je hebt elkaar nodig om als bedrijf te kunnen functioneren.

## B Vragen betreffende financieel

*21. Heeft de fusie geleid tot diversiteit van de producten en diensten die door het bedrijf worden aangeboden?*

Betreffende zegt dat er meer diversiteit in producten en diensten is gekomen, omdat er een breder pakket wordt geleverd na de fusie. Het pakket is breder geworden omdat voorheen de geleverde diensten alleen door Zega werd gedaan en nu komen er de materialen en de diensten bij en ook nog een stuk verkoop.

*22. Heeft de fusie geleid tot arbeidsverlies?*

Betreffende denkt dat de fusie niet tot arbeidsverlies heeft geleid maar dat er zelfs werkgelegenheid mee gecreëerd is. In het management zijn al mensen aangenomen en ook op de werkvloer is er een uitbreiding van personeel omdat er meer producten en diensten geleverd worden.

*23. Welke invloed heeft de fusie tot de product markt combinatie geleid?*

Betreffende geeft aan dat de bredere aanpak tot de product markt combinatie heeft geleid. De fusie heeft geleid tot meer presentatie, grotere werkorderpakket, betere public relations.

*24. Heeft uw bedrijf nieuwe klanten verworven na de fusie?*

Betreffende bevestigt dat de fusie nieuwe klanten heeft opgeleverd. Door het bedrijf meer uitstraling naar buiten toe te geven, zoals via digitale kanalen, bijvoorbeeld in voetbalkantines waarbij ze zichzelf in beeld brengen.

*25. Welke invloed heeft de fusie op de middelen (personeelskosten, software, bouwkosten)?*

Betreffende geeft aan dat er meer aan middelen gebruikt wordt. Daarentegen is er ook een hogere omzet. Mensen moeten een bredere kijk hebben naar hun eigen functioneren. Er zijn meer onkosten maar daar staat een hogere omzet tegenover.

*Je zegt meer onkosten maar er zijn twee bedrijven bij elkaar gekomen en is het dan niet dat de overheadkosten juist minder zijn geworden?*

Misschien zijn de overheadkosten meer geworden maar uiteindelijk levert het ook een hogere omzet op.

*Welke kosten bedoel je dan meer want ik dacht juist minder?*

Er is meer personeel aangetrokken dus je zal ook hogere onkosten gaan maken en door middel van verstrekking zul je hogere onkosten hebben maar de omzet is ook weer hoger en het winstpercentage zal daarmee ook omhoog zijn gegaan. De middelen zullen daar ook beter van worden.

Interviewer bedankt geïnterviewde. Geïnterviewde vond het een duidelijk en volledig interview.



## Interview D

### Algemene vragen:

1. *Wat is uw functie en hoe lang werkt u voor deze organisatie?*

Geïnterviewde (hierna: betreffende) is werkvoorbereider en hij werkt sinds 2 jaar voor TAG.

2. *Was u bekend van de fusie tussen TAG en Zega, welke is gestart in 2012?*

Betreffende geeft aan, dat hij kort voor de fusie tijdens een werkoverleg op hoogte is gebracht dat een fusie zal aankomen. Dit heeft de directie tijdens de vergadering aangekondigd. Kort daarna is de fusie werkelijkheid geworden.

3. *Welke verandering ziet u na de fusie in uw organisatie? ( trefwoorden: management, leidinggevende, collega's, afdelingen,).*

Betreffende geeft aan, dat de fusie een andere uitstraling naar de cliëntèle en andere collega's heeft meegebracht. Tevens heeft de bedrijf nu meer kansen betreft het binnen halen van nieuwe orders. Het bedrijf is groter geworden en kan meer diensten aan haar klanten aanbieden. Betreffende geeft tevens aan doordat het bedrijf groter is geworden er nog veel zaken zijn die nog niet op papier geregeld zijn. Hij weet vaak niet of iets bij zijn functie behoort of dat het door iemand anders afgewikkeld dient te worden. Hierdoor heeft hij enigszins vaak discussie met een aantal collega's.

*Hiervoor was dat niet het geval?*

Betreffende geeft aan dat dit hiervoor minder het geval was. Er was meer duidelijkheid betreft de functieprofielen en het uitvoeren van werkzaamheden.

4. *Heeft de fusie verbeteringen of juist verslechtingen gebracht? (trefwoorden: management, toezichhouders, collega's, interne communicatie, werkprofiel, effectiviteit).*

Betreffende geeft aan, dat dit nog niet helemaal duidelijk is want de fusie is feitelijk nog niet volledig afgerond. Wat dan een verbetering zou kunnen zijn, is dat de werkgever korter op zijn personeel zit. Aan de andere kant, door korter op zijn personeel te zitten, krijgt hij meer overzicht wat er gaande is in het bedrijf. Het is een grotere organisatie geworden met korten lijnen. We zitten nu allemaal in een pand waardoor we elkaar makkelijker kunnen aanspreken en bepaalde zaken sneller met elkaar kunnen bespreken. Wat betreft de werksfeer en effectiviteit kan de betreffende niet zoveel nog zeggen. De fusie is nog niet volledig afgerond en zijn mening zou niet reëel zijn. Indien alles goed verloopt zou het wel volgens betreffende voordelen moeten bieden. De taken kunnen efficiënter worden verdeeld waardoor de werknemers niet overbelast zullen zijn met verschillende taken. Ook het aantal personeel per functie kan efficiënter worden ingedeeld.

**Werkomgeving:**

5. *Wat vindt u van de ondersteuning door uw werkomgeving (team, leidinggevende)?*

Betreffende vindt de ondersteuning in de werkomgeving heel collegiaal. Je moet bij een ieder te rade kunnen gaan als er vragen zijn en die zijn er aangezien heleboel zaken betreft taken nog niet helemaal geregeld zijn. Betreffende vindt dat veel zaken nog niet geregeld zijn waardoor je steun zoekt bij je collega's en waarmee je bepaalde zaken bespreekt waar je tegen aan loopt tijdens het uitoefenen van je taken.

6. *Heeft u voldoende middelen tot uw beschikking om uw werkzaamheden uit te voeren?*

Betreffende zegt, dat de middelen eigenlijk wel hetzelfde zijn gebleven, dus je hebt je eigen takenpakket met de automatisering die daarbij hoort. Betreffende geeft wel aan dat de middelen niet volledig worden gebruikt terwijl ze wel toereikend zijn. Het blijkt dat je niet in alle processen kan raadplegen waardoor je niet altijd alle informatie tijdig tot je beschikking hebt. Dit heeft vooral met de autorisatie te maken wat door de IT afdeling nog aan iedere medewerker moet worden toegekend.

7. *Wat voor invloed heeft de organisatiestructuur op het teamwork? Hoe was het voor de fusie en hoe is het nu?*

Betreffende geeft aan, dat voor de fusie er in hokjescultuur werd gewerkt en deed ieder zijn eigen ding. Dit kwam voornamelijk doordat de beide organisatie klein waren en ieder zijn eigen taken had. Door middel van regelmatig houden van overleggen brachten we elkaar op de hoogte. Tevens de problemen waar je tegen liep werden tijdens deze overleggen met elkaar besproken. Na de fusie doet ook ieder zijn eigen ding alleen de formele werkoverleggen vinden niet meer gestructureerd. Betreffende vindt dat hierdoor informatie langs elkaar heen gaat waardoor bepaalde handelingen dubbel of soms niet worden uitgevoerd.

8. *Wordt u in staat gesteld om te innoveren?*

Betreffende geeft aan dat dat wel zo is. Zeker na een fusie is het zo, dat ambities van het bedrijf natuurlijk kenbaar gemaakt worden. Hij denkt dat de werknemer in staat wordt gesteld om te innoveren aangezien nu meer kansen hiervoor aanwezig zijn. Betreffende vermoed dat die te maken heeft met de fusie. Het bedrijf is groter waardoor er kansen en uitdagingen aanwezig zijn.

**Relaties op het werk:**

9. *Hoe is het gesteld met het besluitvormingsproces voor en na de fusie? Zie je daarin veranderingen? Worden beslissingen op dezelfde wijze genomen als voorheen?*

Betreffende geeft aan dat voor de fusie regelmatig teamoverleg plaats vond. De directie was tijdens deze overleggen altijd aanwezig. Tegenwoordig worden wij niet bij de beslissingsprocessen mee betrokken. Er vinden enigszins wel werkoverleggen maar lang niet zo vaak als in verleden. Betreffende vermoed dat dit door de drukte komt en doordat de directie de fusie nog niet volledig zelf in beeld heeft hoe alles dient te gaan lopen. Naar mening wordt wel gevraagd alleen wat er uit komt wordt de laatste tijd per mail of via andere kanalen naar ons doorgecommuniceerd.

*10. Heeft u duidelijke instructies van uw leidinggevende / collega's betreffende uw werkzaamheden? Zijn ze alsnog te ruim of te strikt?*

Betreffende heeft een functieprofiel waarin beschreven staat wat zijn functie is. Deze is sinds de fusie niet veranderd. Er zijn geen andere werkvoorbereiders bijgekomen na de fusie.

*11. Worden uw werkzaamheden voldoende objectief geëvalueerd?*

Betreffende geeft aan dat hij het er niet mee eens is hoe de zaken geëvalueerd worden. Voorheen was dat één keer per jaar, dan kun je daar geen voldoende voor geven. Sinds de fusie is er nog geen evaluatie geweest en de fusie is nu bijna 9 maanden aan de gang. Het is dan ook bijzonder kwalijk dat het management nog geen contact hierover opgenomen heeft om de werkzaamheden objectief te evalueren.

*12. Zijn de beoordelingscriteria transparant?*

Volgens betreffende wordt niet voldoende objectief geëvalueerd, dus dan kan betreffende zich ook niet uitspreken over de transparantie van de beoordelingscriteria.

### **Beloningen:**

*13. Worden uw werkzaamheden voldoende adequaat beloond?*

Betreffende vindt dat de werkzaamheden adequaat worden beloond. Iedere maand krijgt hij er een salaris voor en voor hem is dat salaris voldoende.

*14. Wordt u gemotiveerd door uw werkzaamheden? Vergelijk hier voor en na de fusie.*

Betreffende doet het werk al 2 jaar en is nog steeds gemotiveerd. Er zijn nog zoveel dingen te leren. Elke dag leert hij iets nieuws. Betreffende geeft wel aan dat na de fusie dagen zijn dat de motivatie verdwijnt. Reden die de betreffende hiervoor noemt zijn: drukte, onduidelijkheid, geklaag van diverse collega's etc...

*15. Is het promotiebeleid voldoende helder geformuleerd?*

Betreffende zegt dat hij geen inzicht heeft in dit beleid. Betreffende geeft aan niet te weten of er een promotiebeleid van toepassing is binnen de organisatie. Het is voor betreffende niet zichtbaar. Ook niet voor de fusie.

*16. Ervaart iedereen op het werk gelijke kansen?*

Betreffende gaat ervan uit dat een werkgever eerlijkheid nastreeft. Betreffende neemt aan dat de na de fusie ook de eerlijkheid voorop staat en dat er gelijke kansen zijn.

### **Samenhang en sociale veiligheid:**

*17. Ervaart u dat u ook na de fusie nog bij de organisatie past?*

Betreffende vindt dat hij na de fusie ook binnen deze organisatie past.

*18. Is de work-life-balance veranderd na de fusie?*

Betreffende vindt dat de balans tussen werk en privé is veranderd. Hij denkt wel dat de work-balance is veranderd, omdat het werk wel toegenomen is na de fusie. Hij is meer aan het werk. Natuurlijk brengt de fusie ook een aantal vragen met zich mee. Je vraagt je natuurlijk wel af hoe het allemaal gaat lopen. Wat voor kijk hebben ze op jou als werknemer? Zullen banen geschrapt worden? Betreffende vindt dat doordat er nog veel zaken onduidelijk zijn, dat er veel onrust is wat ook extra spanningen weer meegeven als je je werkplek verlaat.

*19. Zijn er activiteiten die het socialisatieproces bevorderen?*

Betreffende geeft dat sinds de fusie in gang gezet is geen activiteiten ondernomen zijn die het socialisatieproces bevorderen. Iedereen is onrustig en denkt hier niet over na. Tijdens de pauze zoeken bepaalde collega's elkaar op om een en ander met elkaar te bespreken.

*20. Welke invloed heeft de fusie op de saamhorigheid binnen de organisatie?*

Betreffende denkt dat de saamhorigheid binnen de organisatie sinds de fusie wel aanwezig is, want iedereen wordt dagelijks aangesproken op zijn werkzaamheden dus dan krijg je wel een saamhorigheidsgevoel, omdat je kennis moet uitdragen hoe de zaken ervoor staan of omdat je andere collega's nodig hebt omdat je de functie nog niet zelfstandig kunt uitvoeren. Na de fusie is die saamhorigheid meer aanwezig en groeit doordat de organisatie groter is en de lijnen korter zijn en een ieder wordt dagelijks op zijn werkzaamheden aangesproken.

**B Vragen betreffende financieel**

*21. Heeft de fusie geleid tot diversiteit van de producten en diensten die door het bedrijf worden aangeboden?*

Betreffende zegt dat er meer diversiteit in producten en diensten is gekomen, omdat er een breder pakket wordt geleverd na de fusie. Betreffende vindt dat na de fusie vanaf het tekentafel tot aan het montage diensten geleverd kan worden. Klant hoeft nu voor de gehele project maar een partij in te schakelen.

*22. Heeft de fusie geleid tot arbeidsverlies?*

Betreffende denkt dat de fusie niet tot arbeidsverlies heeft geleid maar dat er zelfs werkgelegenheid mee gecreëerd is. In het management zijn al mensen aangenomen en ook op de werkvloer is er een uitbreiding van personeel omdat er meer producten en diensten geleverd worden.

*23. Welke invloed heeft de fusie tot de product markt combinatie geleid?*

Betreffende geeft aan dat de bredere aanpak tot de product markt combinatie heeft geleid. De fusie heeft geleid tot meer presentatie en grotere werkorderpakket. Betreffende vind dat na de fusie meer diensten aan de klanten kan worden aangeboden.

*24. Heeft uw bedrijf nieuwe klanten verworven na de fusie?*

Betreffende bevestigt dat de fusie niet zo veel nieuwe klanten heeft opgeleverd. Reden hiervoor is voornamelijk omdat beide bedrijven in hetzelfde branche zaten en bijna hetzelfde klanten hadden.

25. *Welke invloed heeft de fusie op de middelen (personeelskosten, software, bouwkosten)?*

Betreffende geeft aan dat er meer aan middelen gebruikt wordt. Daarentegen is er ook een hogere omzet. Mensen moeten een bredere kijk hebben naar hun eigen functioneren. Er zijn meer onkosten maar daar staat een hogere omzet tegenover. Hoewel de functie allemaal opnieuw worden ingericht waardoor ook sommige functie zullen verdwijnen is tevens een nieuw general manager aangenomen. Hierdoor zijn de loonkosten toegenomen. Overige kosten zoals IT, electra, pand zullen naar mij vermoeden lager zijn aangezien we nu in een pand zijn onderbracht. Interviewer bedankt geïnterviewde. Geïnterviewde vond het een duidelijk en volledig interview.

## Interview E

### Algemene vragen:

1. *Wat is uw functie en hoe lang werkt u voor deze organisatie?*

Geïnterviewde (hierna: betreffende) is werkvoorbereider en werkt bij TAG nu drie jaar.

2. *Was u bekend met de fusie tussen TAG en Zega, welke is gestart in 2012?*

Betreffende geeft aan, dat hij niet met de fusie bekend was. Hij vond het belachelijk, men wist nergens van. Twee maanden van tevoren is dat pas verteld, zonder dat men daar invloed op had. "Lekkere situatie was dat".

*Was dat afkomstig van het managementteam?*

Ja.

*Dus vlak voor de verhuizing zeg maar, hebben jullie dat meegekregen?*

Ja, dat was een verrassing.

3. *Welke verandering ziet u na de fusie in uw organisatie? ( trefwoorden: management, leidinggevende, collega's, afdelingen,).*

Betreffende geeft aan, dat hij vroeger alles zelf deed, dat was veel handiger. Nu is dat niet meer zo en dat schiet niet op. Er is geen teamgevoel, iedereen doet wat hij zelf wil. Mensen zijn nog boos dat men gedwongen heeft moeten verhuizen.

*Maar was het hiervoor dan anders?*

Ja, het was een team, een hecht team. En dat is nu verdwenen. En dat heeft de directie niet goed aangepakt.

4. *Heeft de fusie verbeteringen of juist verslechteringen gebracht? (trefwoorden: management, toezichthouders, collega's, interne communicatie, werkprofiel, effectiviteit).*

Betreffende geeft aan, dat het allemaal slechter is geworden.

*Je bent boos, het is niet goed georganiseerd.*

Nee, het is niet goed georganiseerd en ik snap niet waarom dat nodig was en er wordt ons ook nooit wat verteld. We lopen altijd achter de feiten aan en ik heb niet het idee, dat de directie strategisch inzicht heeft en dat ze weten waar ze mee bezig zijn.

*Zou dat anders geweest zijn als jullie daarvan wel op de hoogte gehouden zouden zijn?*

Ja, dan was er in ieder geval draagvlak geweest. Dan had men mee kunnen denken, dan had men dat qua structuur misschien anders kunnen aanpakken en betreffende denkt dat men nu de boot miste doordat in de nieuwe situatie men geen kans heeft om met elkaar samen te werken.

Men heeft niet van tevoren kunnen vaststellen hoe men de dingen zou gaan doen, wanneer en op welke basis. En nu is het allemaal opgelegd. En dan zie je wel dat de directie dat niet meer in de vingers heeft.

*Dus het is eigenlijk nog niet een goed georganiseerd bedrijf?*

Verre van.

#### A Vragen betreffende HR

##### **Werkomgeving:**

5. *Wat vindt u van de ondersteuning door uw werkomgeving (team, leidinggevende)?*

Betreffende vraagt: welke ondersteuning? Er is namelijk geen ondersteuning. Betreffende ervaart het als één grote boze droom waar hij in zit.

*Van de leidinggevenden?*

Betreffende geeft aan, dat men daar niet veel van hoeft te verwachten. Mensen gaan en komen. Ze beheersen het vak niet. Ze komen met nieuwe voorstellen zonder over de gevolgen nagedacht te hebben en dan kom je er op enig moment achter dat er heel veel geld verspild is en manuren en het levert dus geen resultaat op.

*Even voor mij samenvattend: de ondersteuning is niet optimaal omdat er geen structuur is.*

Nee, er is geen structuur, aldus betreffende en eigenlijk ook zijn er geen heldere doelen geformuleerd. Mensen kunnen niet ergens naartoe werken en de opdrachten, de beschrijvingen daarvan zijn vaag en wisselen nogal vaak.

Het management weet niet waar ze mee bezig is. Ze zijn niet bewust van de gevolgen en daardoor doen mensen heel veel dingen verkeerd omdat het management eigenlijk ook wispelturig is in hetgeen wat ze wil en doen ze vage uitspraken waardoor vage uitkomsten.

6. *Heeft u voldoende middelen tot uw beschikking om uw werkzaamheden uit te voeren?*

Betreffende geeft aan, dat hij dat wel heeft. Maar middelen kun je maar één keer inzetten, maar je rijdt jezelf in de wielen als je die middelen te vaak wilt inzetten. Er zit maar 24 uur in een dag en als je dan pretendeert dat je meer wilt doen in een dag, dan kom je niet uit. En dan kom ik weer terug bij mijn eerdere opmerking, omdat de mensen en middelen niet juist worden aangewend, lopen dingen uiteindelijk niet goed, hoe goed de bedoelingen ook zijn. Maar vage uitspraken, vage uitkomsten.

*Met middelen bedoel ik ook, bijvoorbeeld of er iets veranderd is in het softwarepakket?*

Nee, dat is allemaal hetzelfde. Betreffende vertelt, dat hij het als een soort verhuizing ziet. Als je halsoverkop moet verhuizen, dat je bij nieuwe mensen moet gaan inwonen en je zoekt allemaal je eigen leven daarin en je gedooft elkaar maar inhoudelijk met elkaar dingen afstemmen, doe je niet. En dat is hier het geval.

*Iemand anders had ook genoemd, dat zij grote beperkingen ervaart dat er geen aanpassingen in de software zijn aangebracht of autorisaties aan elkaar verleend zijn en dat men niet in elkaars bestanden kan kijken en kan delen.*

*En de betreffende medewerker is dus heel veel aan het zoeken of moet personen daarvoor aanspreken en weet niet wie zij moet aanspreken voor bepaalde dingen en dat zou opgelost kunnen worden als men in de systemen de autorisaties toegekend hadden gekregen. Ervaar je dat ook?*

Betreffende geeft aan, dat hij dit hetzelfde ervaart. Het is allemaal halsoverkop gebeurd en niemand heeft nagedacht over de operationele gevolgen. Dat geeft veel vertraging en frustraties. Systemen zijn niet aan elkaar gekoppeld, men weet niet meer wie waar verantwoordelijk voor is en er wordt niet goed gecommuniceerd. Niet voldoende in elk geval en op dat gebied al zeker niet.

*7. Wat voor invloed heeft de organisatiestructuur op het teamwork?*

Betreffende geeft aan, dat de gedachten die ze daarover hebben wel goed zijn. Maar ze worden heel slecht uitgevoerd. Omdat de bewustwording nog niet indaalt met als gevolg dat iedereen toch wel wat aanmoddert. Soms als je geluk hebt, pakt het goed uit, maar meestal ook niet.

*Komt dat omdat de fusie nog niet compleet is afgerond en iedereen nog een beetje aan het zweven is, een plek aan het zoeken is of nog niet duidelijk is hoe en wat en dat dat ook invloed heeft op de organisatiestructuur van het teamwork?*

Ja, misschien weet het management wel wat ze willen, maar één klein ding zijn ze vergeten, namelijk om aan de medewerkers te vertellen wat de gedachte is, wat ze verwachten, hoe het bereikt moet worden, wat de gevolgen moeten zijn, wat het moet opbrengen. Tot die tijd zal het allemaal niet goed gaan, veronderstelt betreffende en dat weet hij bijna wel zeker.

*8. Wordt u in staat gesteld om te innoveren?*

Betreffende geeft aan, dat dat wel zo is. Soms wel. Het is niet een bewuste keus vanuit de directie, maar soms zie je wel de noodzaak ervan en dan ga je er wel mee aan de slag. Maar om te zeggen, dat de directie dat faciliteert en dat het een bewuste keuze is, nee. Maar je hebt wel de ruimte als je dat zelf initieert. Het moet uit jezelf komen.

**Relaties op het werk:**

*9. Hoe is het gesteld met het besluitvormingsproces voor en na de fusie? Zie je daarin veranderingen? Worden beslissingen op dezelfde wijze genomen als voorheen?*

Betreffende geeft aan, dat hij denkt dat het slechter geworden is. Met name denkt hij, dat de directie teveel bezig is met hun eigen agenda en ook – natuurlijk – met geld verdienen en omdat ze vergeten om dingen uit te leggen en te vertellen waar ze mee bezig zijn, leidt dat niet tot goede besluitvorming en beslissingsprocessen. Het is stroperig, het is niet duidelijk en op vragen krijgt men geen antwoord. Met als gevolg, dat dingen niet goed lopen en efficiënter kunnen.

*Je zegt, dat je er niet bij betrokken bent geweest, maar het had allemaal anders kunnen lopen in het geval er wel naar meningen was gevraagd en men mee had mogen denken over de fusie, ideeën had mogen geven, etc.*

Ja, dan was het bewuster geweest en had iedereen er naartoe kunnen leven. Iedereen had daarin mee kunnen denken en met name ook de onderlinge afstemming had beter geweest. Wat nu is de directie met zoveel dingen bezig en ze vergeten dan het operationele deel met als gevolg dat men nu met z'n alleen achter de feiten aanhollen.



*Was het voor de fusie dan anders, was er toen regelmatig werkoverleg?*

Ja, dat was een duidelijke keuze. Regelmatig werkoverleg, er was meer structuur, de afspraken die men met elkaar maakte, waren duidelijker en de uitkomsten waren beter en efficiënter. Nu ziet betreffende duidelijk dat het het tegenovergestelde is geworden.

*10. Heeft u duidelijke instructies van uw leidinggevende / collega's betreffende uw werkzaamheden?*

*Zijn ze alsnog te ruim of te strikt?*

Betreffende zegt, dat hij die niet heeft. Wat hij al eerder heeft gezegd, het is allemaal vaag. Je doet wat naar eer en geweten, maar als je niet inhoudelijk bij dingen betrokken bent, dan neem je soms wel eens beslissingen die achteraf gezien misschien niet handig zijn. En dat geldt niet alleen voor betreffende maar ook voor de anderen. En dan probeer je informeel dingen recht te trekken, maar daar ben je dan weer heel lang mee bezig, kost weer veel geld en tijd met als gevolg dat de uitkomsten niet goed genoeg zijn.

*Dat is dus voornamelijk, omdat er nog heel veel onduidelijkheden zijn.*

Betreffende geeft aan, dat het allemaal niet helder is wat er met dit bedrijf moet gebeuren. En zolang de directie dat niet helder kan formuleren naar zichzelf toe, zullen ze ook niet in staat zijn om het helder te formuleren naar de werknemers toe. Betreffende denkt dan aan de toekomst van dit bedrijf en denkt dat die toekomst duidelijk aan een zijden draadje hangt als het zo doorgaat.

*11. Worden uw werkzaamheden voldoende objectief geëvalueerd?*

Betreffende geeft aan, dat dit niet zo is. Het is emotie. Als ze je aardig vinden dan is je werk goed en als ze je niet aardig vinden, dan is het niet goed of dan zeggen ze dat het wel goed is, maar hoor je achteraf via via dat het niet goed is.

*Ik heb inderdaad van meerdere mensen begrepen dat er geen beoordelings- of functioneringsgesprekken regelmatig worden gevoerd. Bij u dus ook niet?*

Nee, het is geen professionele organisatie. Het HR-beleid is nog altijd slecht, de criteria zijn niet duidelijk waarop je wordt beoordeeld. Maar goed, je wordt toch niet beoordeeld en er wordt van alles toegezegd, maar uiteindelijk gebeurt er helemaal niets.

*12. Zijn de beoordelingscriteria transparant?*

Nee, niet echt, aldus betreffende. Tenzij je blind bent....

### **Beloningen:**

*13. Worden uw werkzaamheden voldoende adequaat beloond?*

Betreffende vindt, dat hij geen klagen heeft. Het kan altijd beter, maar voor nu is hij wel tevreden.

*14. Wordt u gemotiveerd door uw werkzaamheden?*

Betreffende vindt dat hij niet wordt gemotiveerd door zijn werkzaamheden. Hij weet waar hij mee bezig is en hij weet precies wanneer hij zijn snor kan drukken.

Betreffende geeft aan dat het voor hem een voordeel is, dat de directie niet precies weet wat ze willen en dan is alles heel vaag en daar is hij blij mee.

*Maar is het niet door de fusie, dat je minder gemotiveerd bent nu omdat je niet weet wat de koers is in vergelijking met voor de fusie. Was je voor de fusie wel meer gemotiveerd?*

Betreffende geeft aan, dat hij voorheen inderdaad erg gemotiveerd was en zijn collega's ook. Maar als je kort tevoren te horen krijgt, dat er een fusie komt en dat je gaat verhuizen, maar over het waarom en de achterliggende reden kan de directie geen goed antwoord geven, dat schiet niet op. En nu is het een puinhoop, je weet niet wat de afspraken zijn met de klant, je hoort kort van tevoren wat er moet gebeuren, er is geen structuur, er is geen overleg, afspraken zijn vaag, alles bij elkaar motiveert dat niet.

*15. Is het promotiebeleid voldoende helder geformuleerd?*

Betreffende zegt, dat die niet echt helder geformuleerd is. Als er niet eens heldere beoordelingscriteria zijn, dan geldt dat ook hiervoor. Het is er niet.

*16. Ervaart iedereen op het werk gelijke kansen?*

Betreffende ervaart, dat als je goed bent, dan val je op. Je moet vasthoudend zijn. Maar van sommige mensen vraagt betreffende zich wel af wat ze hier doen? Want het is hem volstrekt niet duidelijk waarom ze hier zo lang zitten want hun werk is niet echt kwalitatief hoogstaand.

*Dus het is niet zo, dat iedereen gelijke kansen heeft?*

Betreffende vindt dit ook vaag. Hij haakt voor zichzelf het maximale eruit, maar dat geldt niet voor iedereen. Sommige mensen zijn gewoon timide en dan lukt het niet. Je kwaliteiten en kansen worden niet door de leidinggevenden gezien en ingeschat. Men moet ze zelf pakken. Dat is dus per persoon verschillend. Soms lig je goed in de markt en soms niet.

### **Central Belang & Social Safety (samenhorigheid en sociale veiligheid):**

*17. Ervaart u dat u ook na de fusie nog bij de organisatie past?*

Betreffende geeft aan, dat hij zichzelf wel redt. Hij weet heel veel omdat hij er al drie jaar zit. Mar het zou fijner zijn als er meer onderlinge afstemming plaats zou vinden, als de instructies helder waren, de communicatie verbeterd zou worden, er gewerkt zou worden aan de bedrijfscultuur. Dat zou heel fijn zijn.

*18. Is de work-life-balance veranderd na de fusie?*

Betreffende geeft aan, dat hij ervaart dat het vroeger goed was en nu moet je wel je eigen tijd pakken want dat doen ze binnen het bedrijf niet voor je.

*Waren er momenten dat u gestrest was of dat u zich zorgen maakte?*

Betreffende zegt. Dat hij absoluut meer stress ervaart. Hij geeft aan dat hij nu slaappillen heeft om in slaap te komen want hij maakt zich best wel druk over alles en dat heeft gevolgen voor zijn gezinsleven. In de thuissituatie merken ze wel dat hij minder vrolijk is. En de directie weet het maar ze gaan er niet op in. Ze zijn teveel met zichzelf bezig. Hij houdt zichzelf wel voor dat het maar werk is, dat hij zich niet zo moet ergeren, maar het vreet toch aan hem.

*Dat was hiervoor dus anders?*

Compleet anders. Betreffende vraagt zich af hoe lang hij dit nog vol kan houden.

*19. Zijn er activiteiten die het socialisatieproces bevorderen?*

Betreffende geeft aan, dat die er absoluut niet zijn.

*Waarom ligt dat dan? Komt dat doordat iedereen zich nu zorgen maakt of nog zoekende is in de onderneming?*

Betreffende geeft aan, dat iedereen met zichzelf bezig is. Voor de fusie was men een team en nu is het een gefragmenteerde organisatie geworden. Iedereen is met zijn eigen ding bezig. Iedereen wil het beste uit zichzelf halen en voor zichzelf aan de slag gaan. En zo kabbelt het maar voort.

*20. Welke invloed heeft de fusie op de saamhorigheid binnen de organisatie?*

Betreffende geeft aan dat er totaal geen saamhorigheid meer is. Die bestaat gewoon niet.

## B Vragen betreffende financieel

*21. Heeft de fusie geleid tot diversiteit van de producten en diensten die door het bedrijf worden aangeboden?*

Betreffende zegt van wel. Maar dat is niet goed georganiseerd. En daar heeft iedereen last van. Maar de diversiteit van de productportfolio is wel toegenomen.

*Zega is een uitzendbureau in de petrochemische branche en TAG is een aannemingsbedrijf ook voor de petrochemische branche. Er kunnen nu meer diensten aan de klant worden aangeboden?*

Betreffende bevestigt dit, dat ziet hij duidelijk. Als werkvoorbereider zie je al de opdrachten en daar zit absoluut diversiteit.

*22. Heeft de fusie geleid tot arbeidsverlies?*

Betreffende denkt niet dat het tot arbeidsverlies heeft geleid. En dat is natuurlijk wel het probleem: het heeft niet geleid tot arbeidsverlies dus de directie ziet niet de urgentie om te werken aan het operationele gedeelte. Ze denken van: zolang het goed gaat, gaat het goed. Dus we hoeven er verder niets aan te doen.

*Wat bedoel je met het operationele gedeelte?*

Betreffende geeft aan dat hij hiermee het borgen van processen bedoelt, onderlinge afstemming, zorgen voor goede transparante processen, goede communicatie, dat mensen goed worden aangestuurd, dat soort dingen allemaal.

*23. Door welke invloed heeft de fusie tot de product markt combinatie geleid? Het bedrijf is nu in staat om één compleet product aan te bieden wat voorheen niet mogelijk was.*

Betreffende geeft aan, dat dit natuurlijk invloed heeft gehad op de product markt combinatie. Dat hangt samen met wat hij al eerder zei over de productportfolio die is toegenomen, ook in kwaliteit. En dan zie je dat ook in de breedte van die product markt combinatie het goed gaat.

Als werkvoorbereider ziet betreffende dat het bedrijf daar absoluut toe in staat is maar het nog beter zou kunnen als de interne organisatie op orde is.

*24. Heeft uw bedrijf nieuwe klanten verworven na de fusie?*

Betreffende ziet dat niet. Hij ziet steeds dezelfde namen. Er zijn wel een paar nieuwe klanten maar om te zeggen dat er heel veel grotere klanten zijn binnengekomen, dat ziet hij niet echt. Men vist toch in dezelfde vijver.

*25. Welke invloed heeft de fusie op de middelen (personeelskosten, software, bouwkosten)?*

Betreffende geeft aan, dat dit goed gaat. Maar dat is niet dankzij de processen of dankzij een goede afstemming. Het is omdat men uit frustratie harder gaat werken om daar toch efficiënter in te zijn. Wat meer structuur erin brengen, zou wel goed zijn.

*Een aantal kosten zijn vast en zeker minder geworden.*

Ja, de kosten zijn wat minder geworden maar het kan beter. Dat heeft met afstemming te maken.

*Dus het operationele gedeelte inrichten?*

Ja.

Interviewer bedankt geïnterviewde. Geïnterviewde hoopt dat de afgenomen interviews gaan helpen om die organisatie op orde te krijgen en dat de directie toch eens zorgt voor meer stabiliteit.

## Interview F

### **Algemene vragen:**

1. *Wat is uw functie en hoe lang werkt u voor deze organisatie?*

Geïnterviewde (hierna: betreffende) is de directeur en de grootaandeelhouder van zowel Zega als TAG.

2. *Was u bekend met de fusie tussen TAG en Zega, welke is gestart in 2012?*

Betreffende heeft dit in overleg met de aandeelhouders gezamenlijk besloten om de twee bedrijven bij elkaar te brengen.

3. *Welke verandering ziet u na de fusie in uw organisatie? ( trefwoorden: management, leidinggevende, collega's, afdelingen,).*

Alle medewerkers zitten nu in een pand. Het is overzichtelijker voor het management. Het management team kan nu sneller inspelen op veranderingen en het team beter aansturen.

4. *Heeft de fusie verbeteringen of juist verslechteringen gebracht? (trefwoorden: management, toezichthouders, collega's, interne communicatie, werkprofiel, effectiviteit).*

Betreffende vindt dat de fusie verbeteringen heeft gebracht. Alle processen kunnen nu beter aangestuurd worden. De communicatie richting de werkvloer zijn veel korter doordat alle medewerkers nu tegelijkertijd aangesproken kunnen worden. De werkverdeling kan nu op een efficiënter wijze plaatsvinden doordat de werkplekken nu op een efficiëntere wijze ingedeeld zijn. er is ook een manager aangesteld die voor de communicatie moet zorgen tussen de directie en de overige medewerkers. De manager dient wekelijks rapporten hierover aan het directie uit te brengen.

### A Vragen betreffende HR

#### **Werkomgeving:**

5. *Wat vindt u van de ondersteuning door uw werkomgeving (team, leidinggevende)?*

Betreffende zegt dat per september een general manager is aangenomen. Deze dient zorg te dragen voor structuur binnen de onderneming. Tevens ontvangen de aandeelhouders wekelijks een rapport van de general manager. Hierin worden zijn bevindingen van de werkvloer gerapporteerd zodat het management vervolgens beslissingen kan nemen.

6. *Heeft u voldoende middelen tot uw beschikking om uw werkzaamheden uit te voeren?*

Betreffende vindt dat alle medewerkers voldoende middelen beschikken voor de uitvoering van hun werkzaamheden. Wel dienen zijn de processen zelf zodanig in te richten dat er optimaal gebruik van gemaakt kan worden.

7. *Wat voor invloed heeft de organisatiestructuur op het teamwork?*

Betreffende vindt dat een goede structuur aanwezig is, nu helemaal aangezien per september een general manager is aangenomen.

8. *Wordt u in staat gesteld om te innoveren?*

Betreffende is van mening dat iedereen binnen de onderneming in staat is om te innoveren. Alle medewerkers zijn in gelegenheid gesteld voor diverse cursussen en opleidingen. Tevens indien interesses getoond worden voor andere activiteiten binnen het bedrijf, worden de werknemers hierin gesteund en gestimuleerd om hiermee door te gaan.

**Relaties op het werk:**

9. *Hoe is het gesteld met het besluitvormingsproces voor en na de fusie? Zie je daarin veranderingen? Worden beslissingen op dezelfde wijze genomen als voorheen?*

Voorheen nam betreffende deel aan de werkoverleggen. Hier konden alle medewerkers hun ideeën kwijt en met bepaalde processen meebeslissen. Sinds de fusie is hierin verandering gekomen. Betreffende neemt geen deel aan werkoverleggen meer. Reden hiervoor is de drukte. De overleggen vinden niet regelmatig meer plaats. De informatie die betreffende nu inwint loopt via de general manager. Op basis van zijn rapporten neemt betreffende beslissingen en speelt deze vervolgens door aan de general manager. General manager is vervolgens er voor verantwoordelijk dat deze door de werknemers worden uitgevoerd.

10. *Heeft u duidelijke instructies van uw leidinggevende / collega's betreffende uw werkzaamheden?*

*Zijn ze alsnog te ruim of te strikt?*

Betreffende geeft aan dat de onderneming diverse certificeringen heeft. De onderneming heeft dus bepaalde instructies hoe bepaalde taken afgerond dienen te worden en gerapporteerd. Betreffende geeft aan dat iedereen binnen het bedrijf hiervan op de hoogte is.

11. *Worden uw werkzaamheden voldoende objectief geëvalueerd?*

Betreffende geeft aan dat functionerings of beoordelingsgesprekken niet elke jaar plaatsvinden. Heel spijtig vindt betreffende dit. Er wordt wel aan gewerkt om hierin verandering aan te brengen voor in de nabije toekomst.

12. *Zijn de beoordelingscriteria transparant?*

Betreffende geeft aan dat deze niet aanwezig zijn.

**Beloningen:**

13. *Worden uw werkzaamheden voldoende adequaat beloond?*

Betreffende geeft aan dat hij van mening is dat iedereen een goed salaris ontvangen.

*14. Wordt u gemotiveerd door uw werkzaamheden?*

Betreffende geeft aan dat niet alle medewerkers goed gemotiveerd aan het werk zijn. Vaak worden bepaalde orders niet snel genoeg afgerond waardoor vertraging in diverse werkprocessen wordt geboekt. Dit heeft dat gevolgen voor de afronding van projecten. Betreffende moet achter veel zaken zelf achteraan en de medewerkers vragen of bepaalde processen gereed zijn.

*15. Is het promotiebeleid voldoende helder geformuleerd?*

Betreffende geeft aan van wel. Dit heeft de betreffende tijdens diverse werkoverleggen verteld alleen na paar dagen lijkt alsof dit door de uitvoerende medewerkers vergeten is. Veel procedures staan in handboeken beschreven alleen hiervan wordt door de medewerkers ook geen gebruik van gemaakt. Een aantal van medewerkers is zelf niet eens op de hoogte van de handboeken.

*16. Ervaart iedereen op het werk gelijke kansen?*

Betreffende geeft aan dat iedereen binnen het bedrijf gelijke kansen heeft. Deze dienen de medewerkers zelfstandig te grijpen. Dit kan door een gesprek aan te gaan met de leidinggevende of directie.

**Central Belang & Social Safety (samenhorigheid en sociale veiligheid):**

*17. Ervaart u dat u ook na de fusie nog bij de organisatie past?*

Betreffende geeft aan dat hij wel moeite heeft om bepaalde processen te overzien aangezien de capaciteit van de bedrijf groter is geworden. Door toename van orders is betreffende niet meer in staat om over alles zelfstandig te waken. Om die redenen heeft betreffende besloten om afstand te nemen van bepaalde processen en hiervoor bepaalde zaken een general manager aan te nemen.

*18. Is de work-life-balance veranderd na de fusie?*

Betreffende geeft aan dat hij een grote verandering hierin zit. Er zijn nog vele zaken die nog niet goed lopen waardoor betreffende genooddaakt is om langere werkdagen te maken dan normaal. Daarnaast brengt de fusie veel zorgen en obstakels met zich mee. Om deze redenen is betreffende de hele dag aan het denken hoe bepaalde processen het best ingedeeld kunnen worden. Helaas gebeurt dit niet alleen binnen het bedrijf maar ook thuis. Gevolg hiervan is dat het van betreffende minder tijd samen kunnen doorbrengen.

*19. Zijn er activiteiten die het socialisatieproces bevorderen?*

Betreffende geeft aan dat hij hier niet mee bezig is. Er zijn momenteel zaken die prioriteit hebben en zo spoedig mogelijk geregeld dienen te worden. Pas als alles een plek heeft gekregen kan aan het socialisatieproces worden gewerkt.

*20. Welke invloed heeft de fusie op de saamhorigheid binnen de organisatie?*

Betreffende vindt doordat de medewerkers bij elkaar zijn gebracht nu een hechtere band hebben gekregen. Ze werken nu samen en hebben elkaar nodig.

## B Vragen betreffende financieel

21. *Heeft de fusie geleid tot diversiteit van de producten en diensten doe door het bedrijf worden aangeboden?*

Betreffende is van mening dat de fusie diversiteit aan producten en diensten heeft gebracht. Het bedrijf is in staat om de klant nu te bedienen tijdens het hele project. Zowel de fabricage als personeel voor de montering van de productie kan nu aangeboden worden.

22. *Heeft de fusie geleid tot arbeidsverlies?*

Betreffende is van mening dat de fusie geen arbeidsverlies heeft geleid. De nieuwe functies zijn nu ingedeeld zodat er geen personeel overschot was. Er zijn juist een aantal nieuwe medewerker aangenomen.

23. *Door welke invloed heeft de fusie tot de product markt combinatie geleid? Het bedrijf is nu in staat om één compleet product aan te bieden wat voorheen niet mogelijk was.*

Betreffende vind dat door de fusie de onderneming in staat is om de klant in petrochemische branche in alle facetten te ondersteunen zodat de projecten met succes afgerond kunnen worden.

24. *Heeft uw bedrijf nieuwe klanten verworven na de fusie?*

Betreffende geeft aan dat er niet zoveel nieuwe klanten bij zijn gekomen. Reden die hiervoor gegeven wordt is omdat beide bedrijven in hetzelfde branche de werkzaamheden uitoefenen.

25. *Welke invloed heeft de fusie op de middelen (personeelskosten, software, bouwkosten)?*

Betreffende geeft aan dat de fusie gezorgd heeft voor de daling van de overhead kosten.



### 3. Thick description G

format: M is "M" Interviewer is "I"

Het is een warme zomerse dag. In elk kantoor is het ongeveer 30 graden Celsius. De gezichten van alle medewerker zijn bezweet. Ik loop het kantoor van M binnen. I groette M en zij groette I terug. Waar zullen we gaan zitten? In welke ruimte voel jij je het prettigst om het interview te doen vraagt I aan M?. "Nou, laten we de vergaderruimte van de directie nemen. Daar weet ik zeker dat we niet gestoord zullen worden en ook is er een airco aanwezig, dat is wel lekker met dit warme weer, antwoord M". Ze lachte terwijl we haar kantoor uit liepen. Onderweg nam I een kop thee mee. Wil je misschien wat drinken, vraagt M aan I? Nee, antwoordde M." Laten we maar snel beginnen aangezien ik op tijd weg moet vandaag".

I kwam eerst de directie kamer binnen. Het eerst wat I deed is het zoeken naar de afstandsbediening van de airco. I deed deze gelijk aan en stelde de thermostaat op 21 graden Celsius.. Tussentijds ging M aan de grote bruine vergadertafel zitten. I ging tegenover haar zitten. M werd heel serieus, haar lacht is verdwenen en kijkt I heel nieuwsgierig en onwetend aan. "Ik vind het spannen zegt M. Ik ben heel erg nieuwsgierig naar de vragen die je me gaat stellen. Eigenlijk ook wel een beetje zenuwachtig aangezien ik niet helemaal op de hoogte ben van waar we het over zullen hebben". Het eerste wat I deed is het onderwerp van fusies introduceren. I vertelde waarmee hij bezig is en wat voor doel het interview heeft. Tevens vertelde I dat M haar mening gerust mag geven. Alles wat hier besproken word, zal vertrouwelijk blijven. I is wel verplicht het interview op te nemen. Oké, antwoordt M. We begonnen met het interview.

#### 1. *Wat is uw functie en hoe lang werkt u voor deze organisatie?*

M wordt serieus en begin de eerste vraag te beantwoorden. Haar lach is van haar gezicht verdwenen. "Mijn functie is administratief medewerkster, bij TAG Projects en ik ben hier 3 jaar werkzaam", antwoord M. En je taken zijn, vraagt I aan M? Met een zucht antwoordt M: "inkomsten, uitgaven en facturen". Dus kort samenvattend bedoel je de debiteuren- en crediteren administratie? Klopt dit, vraagt I? Ja, zo zou je het ook kunnen noemen, antwoord M terug.

#### 2. *Was u bekend met de fusie tussen TAG en Zega, welke is gestart in 2012?*

M antwoord: "Nee" terwijl ze haar hoofd mee beweegt. (M spreekt niet meer voor haar zelf maar voor alle medewerkers aangezien ze in meervoud begint te praten). "Wij waren helemaal niet bekend met het feit dat er een fusie zat aan te komen. We zijn helemaal niet bij deze beslissing betrokken geweest. Vlak voor de verhuizing is dit ons medegedeeld". Hoe bedoel je vlak voor de verhuizing, vraagt I? "Gewoon 2 a 3 maanden voor de verhuizing werd deze informatie aan ons medegedeeld", antwoord M. (I krijgt het gevoel alsof M kwaad is aangezien zij en haar collega's hiervan niet tijdig op de hoogte zijn gebracht).

### 3. Welke verandering ziet u na de fusie in uw organisatie?

M denkt na en voorzichtig spreekt zij de woorden uit. Veel onwetendheid, onrust en onduidelijkheden. Met een lagere stem spreekt zij deze woorden uit. Alsof ze bang is dat iemand ons gaat horen!(I krijgt het gevoel alsof M bang is om toe te geven wat de fusie met haar heeft gedaan). M verteld vervolgens: "De taken die verdeeld zijn, zijn niet goed aan de medewerkers uitgelegd." Ik begrijp je niet", vraagt I?

Hoe komt dat? Zijn er geen functieprofielen aanwezig dan? M antwoord: "We zijn vanaf het begin niet bij de fusie betrokken geweest. Als dit wel het geval was geweest, dan hadden we meer duidelijkheid gehad". M spreekt deze woorden uit in een snel tempo. en met een beetje boosheid. Ze kalmeert vervolgens heel snel. "Iedereen is nog aan het zweven en een plekje aan het zoeken. Ik weet niet of dit op te lossen is met een functieprofiel", verteld M. Terwijl M antwoordt, kijkt zij I vragend aan. (I krijgt het gevoel alsof M bevestiging zoekt of dat I zelf een antwoord op de gestelde vragen moet geven). Het is stil ineens. Al snel komt M met een antwoord. "Dit kan hier misschien wel aan bijdragen, maar wat het belangrijkste is; is dat er geïnformeerd wordt". Ligt dit ook aan het management team, vraagt I? Vol vertrouwen antwoord M –knikkend- "ja". "Ja, M denkt en weet het zeker dat de top van het managementteam veel meer en vaker overleg had moeten hebben met de overige medewerkers". Hoe was het hiervoor dan, vraagt I? Precies hetzelfde of was er meer structuur? "Ja, het was duidelijker wat iedereen moest doen. Maar wat betreft de collega's en de afdelingen? Natuurlijk zijn deze groter geworden en heb je nu meer collega's", antwoord M.

### 4. Heeft de fusie verbetering of juist verslechteringen gebracht?

"Wat ik net al aangaf, er zijn veel onduidelijkheden"verteld M. Zijn er verbeteringen intern tussen de collega's onderling dan, vraagt I? M vindt persoonlijk van niet. Mensen blijven nog steeds bij hun "eigen bedrijf". Er wordt weinig onderling gecommuniceerd of overleg gepleegd.

### 5. Wat vind u van de ondersteuning door uw werkomgeving?

M verteld: "Er wordt te weinig gecommuniceerd". ( I constateert aan de gezinsuitdrukking dat M dit vervelend vindt). Ik hoorde net ook dat je een oplossing noemde hiervoor?. Er dient vaker overlegd te worden, vroeg I? Ja, antwoordt M knikkend. Vooral in deze tijden, vraagt I? "Ja, zeker in onzekere tijden hebben mensen behoefte aan zekerheid. Je zit in een vicieuze cirkel en iedereen vraagt zich af: wat gaat er gebeuren, hoe gaan we het doen? Je hoort natuurlijk wel wat in de wandelgangen , maar natuurlijk is het niet concreet! Ik denk als je overlegt dat je informatie verzamelt waarmee je onrust omkeert in rust, waardoor het bedrijf ook beter zal gaan functioneren", antwoord M. Wederom komt M al met oplossingen bij de gestelde vraag.

### 6. Heeft u voldoende middelen tot uw beschikking om uw werkzaamheden uit te voeren?

M moet hierover nadenken. "Omdat er nog veel onduidelijkheden zijn, schort het natuurlijk daar ook aan", antwoord M. "Ik denk als je met de neus dezelfde kant op staat en weet wat er gaat gebeuren dat je de juiste mensen weet aan te spreken voor de juiste middelen. Dan weet je waar je moet zijn.

Als ik bijvoorbeeld een formulier nodig zou hebben voor de financiële kant dan weet ik dat ik hiervoor bij Nenad moet zijn. En qua uitzending weet ik dat ik bij Pier terecht moet". Je hebt het nu alleen over personen zelf, maar met middelen bedoel ik ook software of systemen. Hoe ervaar je dit na de fusie? Is er veel veranderd na de fusie, vraagt I?

M antwoord: "Nee, ik zie niet veel veranderingen in systemen. M zucht terwijl ze dit zegt. Ik zou het heel erg prettig vinden, zeker als je fuseert, qua software wat meer in iemand zijn agenda zou kunnen kijken en wat meer mogelijkheden hebt. Zodat als je aan de telefoon een klant krijgt, ik dan ook een afspraak kan inplannen bijvoorbeeld of bepaalde afspraken kan maken met de klant". (I merkt dat M dit vervelend vindt en zich er heel erg aan irriteert dat dat niet geregeld is). Is dat momenteel niet zo dat wij in elkaars agenda kunnen kijken en raadplegen of... is dat beperkt, vraagt I? Ja, antwoordt wederom zuchtend M, dat is beperkt. M bevestigt dit. Waaraan ligt dat, is er intern niet goed gecommuniceerd of geen opdracht toe gegeven, vraagt I? M antwoordt: "Ik denk beiden, niet goed gecommuniceerd en ook geen opdracht gegeven". M geeft een voorbeeld van de situatie: "Als je bijvoorbeeld een klant op bezoek krijgt en je kunt een aantal steekwoorden voor degene neerzetten, die veel interesse voor de piping industrie heeft, nou dan kan je in het gesprek daarop inspelen". I vat dit samen: Hoe ik jou heb begrepen M, is dat de middelen toereikend zijn maar dat het niet goed geregeld is. Klopt, antwoordt M. Ter bevestiging vraagt I nogmaals aan M: de middelen zijn aanwezig? Wederom bevestigde M deze vraag knikkend. Oké, zegt I, ik wilde het alleen verifiëren om te checken of ik je goed had begrepen. Oké, antwoordt M met een kleine glimlach.

#### *7. Wat voor invloed heeft de organisatiestructuur op het teamwork?*

M antwoordt; "Op het moment dat er een fusie plaatsvindt en er wordt weinig overlegd, dan heb je eigenlijk geen team. Dan breng je wel twee bedrijven bij elkaar, alleen ben je alle twee nog "zwevende bedrijven"! Je kunt wel mondeling communiceren en dingen aan elkaar vragen, maar ik denk als dat concreet wordt gemaakt dat je dan veel meer teamwork hebt. Je weet dan waar je met z'n allen naar toe wil en werkt". Heb je hiervoor wel structuur gekend en ben je die structuur nu dan aan het zoeken, vraagt I verbaast aan M? M moet hierover nadenken. M antwoordt: "Niet zozeer structuur zoeken ik denk alleen dat als het management aan de top zich nog niet helemaal uitgesplitst heeft hoe zij het willen hebben; dan weet je als medewerker ook niet hoe en wat. Ik zou het heel prettig vinden als ik van het management zou horen: zo wil ik het hebben en zo gaan we het doen! Dan zou je een eigen visie daar op in kunnen stellen of hier op in kunnen spelen - je moet dus wel handvatten hebben". (I merkt dat wederom M zaken verwijt aan het management en dat zij kwaad is op hen).

#### *8. Wordt u in staat gesteld om te innoveren?*

M moet hier weer een tijd over nadenken. Twijfelend, met een zacht stem antwoord M hierop: "Ja, dat denk ik wel". Zie je nu meer kansen voor je zelf? Of is hierin niet veel veranderd in vergelijking met vroeger? M antwoordt zonder na te denken: "Ik denk dat je meer kansen hebt doordat je je horizon verbreedt. Er zijn nu twee bedrijven bij elkaar gekomen waar je uitdagingen in kwijt kunt of kunt gaan zoeken" (I merkt dat M zeker overkomt nadat ze op deze vraag een toelichting gaf. I krijgt sterk het gevoel dat M er van overtuigd is nu het bedrijf groter is er meer kansen voor haar aanwezig zijn).

### *9. Hoe is het gesteld met het besluitvormingsproces voor en na de fusie?*

M kijkt mij bedenkend aan. Ze weet niet wat ze hierop moet antwoorden. I herhaalde deze vraag met het voorbeeld van M, dat zij niet bij de fusie beslissing betrokken is geweest. Dit antwoord gaf M aan het begin van het interview. Hoe zat het hiervoor dan? Of nadat deze beslissing is genomen? Werd er voor de fusie regelmatig teamoverleg gehouden, werd er dan wel naar jullie mening gevraagd, vraagt I? Ja, antwoord M. Maar betreffende de fusie dus niet, vraagt I nogmaals? Hierin zijn jullie dus niet betrokken geweest? Nee, antwoord zij kort en krachtig.

Hoe zit het met het besluitvormingsproces nu dan, vraagt I nogmaals? M antwoord: “Ik heb het gevoel dat je daarin toch niet betrokken wordt. Beslissingen die nu genomen worden, worden medegedeeld in plaats van besproken. Jammer vind ik dat. Als we deel kunnen nemen aan het besluitvormingsproces kan het heel interessant zijn. We hebben allemaal maar een doel en dat is het slagen van de fusie en hier een goed lopend bedrijf van maken”. M spreekt hierbij wederom in meervoud en komt met oplossingen.

### *10. Heeft u duidelijke instructies van uw leidinggevende / collega's betreffende uw werkzaamheden? Zijn ze alsnog te ruim of te strikt?*

Nee, het is hier tevens hetzelfde verhaal, antwoord M. “We zitten nog midden in de fusie en omdat er weinig overleg plaatsvindt zijn er geen duidelijke instructies”. Is hiervoor de oplossing het team meer en regelmatig met elkaar te laten overleggen en elkaar in de besluitprocessen te betrekken, vraagt I? M antwoord heel blij: “Ja, maar ook taken te verdelen”. “Tijdens het overleg zouden we de taken onderling kunnen verdelen of anders op papier kunnen zetten. Dan zou je elkaar niet meer hoeven te bellen of te mailen. Ook zou je je hierdoor niet meer af hoeven te vragen wie bepaalde taken zou moeten oppakken. Bepaalde zaken zouden dan sneller opgepakt worden”. I vat dit samen: “Als ik je goed begrijp dan is er door het gebrek aan functieprofielen, ook een gebrek aan bepaalde instructies”. Klopt dit? Ja, dat klopt, bevestigt M. “Dingen worden nu geregeld. De ene pakt het op de ander maakt het af. Of heel vaak blijven bepaalde zaken liggen waardoor ze te laat worden afgehandeld”. Maar hoe is het gesteld met jouw taken? Je werkte voor TAG maar nu zijn twee bedrijven bij elkaar gekomen. Heb je bepaalde taken zelfstandig opgepakt of heeft iemand je hierop gewezen, vraagt I? M antwoord: “Nee, ik heb alles zelf opgepakt”. (I krijgt hier het gevoel dat M teleurgesteld is en zich in de steek gelaten voelt omdat ze hierin niet begeleid is). Is er wel een protocol voor bepaalde werkzaamheden, vraagt I? M kijkt mij heel verbaasd aan en voorzichtig antwoord zij: “In de 3 jaar dat ik hier werk heb ik deze niet gezien”! Is er überhaupt een protocol aanwezig, vraagt I nogmaals? Heel zachtjes en voorzichtig antwoordt M: Nee, ik heb deze niet gezien. (I krijgt het gevoel alsof M bang en onzeker is dat ze hiervoor een verkeerd antwoord zal geven).

### *11. Worden uw werkzaamheden voldoende objectief geëvalueerd?*

M blijft het woord geëvalueerd maar herhalen en denk hier hard op na. “Hierbij moet ik weer denken aan een gesprek”. Heb je weleens evaluatie of beoordelingsgesprekken in verleden gehad dan, vraagt I?

Snel antwoordde M: “Nee, dat vindt niet voldoende plaats. M geeft hierin wel een beetje haar zelf de schuld. Ze zegt: “Om eerlijk te zijn heb ik dit zelf ook nooit aangegeven. Vooral met de hectiek van de fusie heb ik dit zelf ook laten gaan”.

Verbaasd vroeg ik aan M: heb je in het verleden voor de fusie weleens een evaluatie gesprek gehad dan? Ja, antwoordt zij heel snel, toen ik een jaar werkzaam was bij de organisatie.

#### *12. Zijn de beoordelingscriteria transparant?*

M moet hierover nadenken. “Sorry, maar zijn deze niet bekend”! Bijna fluisterend, met een kleine glimlach antwoordt M hierop. (I krijgt wederom het gevoel alsof M zich schuldig voelt omdat haar deze zaken niet bekend zijn).

#### *13. Worden uw werkzaamheden voldoende adequaat beloond?*

M denkt een tijd hierover na zegt dat ze hierop geen opmerkingen heeft. M antwoordt hierop: “Ik vind dat ik goed beloond wordt en vind dat ik hierover niet mag klagen. (I merkt dat M tevreden is met haar salaris).

#### *14. Wordt u gemotiveerd door uw werkzaamheden?*

M antwoordt snel hierop: “Ik motiveer me zelf. Ik zoek zelf uitdaging in mijn werk. Ik vind dat medewerkers zichzelf moeten motiveren bij hun werkzaamheden”. Maar was dat vroeger anders dan, vraagt I? Nou twijfelend bevestigt M: “Nu moet ik me zelf meer motiveren maar dan komen we eigenlijk weer op hetzelfde uit. De reden hiervoor is dat veel zaken nog onduidelijk zijn”. Dus dat is vanaf januari als ik het goed begrijp, vraagt I? Ja, antwoordt M heel snel. Dat klopt! (I merkt dat M wederom zaken aan het management verwijt en dat ze zelfs hierover kwaad is).

#### *15. Is het promotiebeleid helder geformuleerd?*

“Ik vind het niet helder geformuleerd aangezien ik hier nooit van gehoord heb”, antwoordt M. M zegt dit heel zacht en onzeker. Is er een promotie beleid binnen het bedrijf denk je, vraagt I? Twijfelend antwoordt M: “Er zal best een beleid zijn, maar ik heb deze zelf nog nooit gezien of er van gehoord”. (I merkt dat M tevens bij deze vraag antwoord voorzichtig antwoord aangezien ze hiermee niet bekend is en denkt dat ze hierdoor een verkeerde antwoord geeft).

#### *16. Ervaart iedereen op het werk gelijke kansen?*

M moet eerst hierover nadenken. “Ja, dat ervaar ik wel”. Ook na de fusie, vraagt I? “Ja, ik ervaar dat iedereen een beetje hetzelfde idee heeft van zweven. We zitten allemaal in dezelfde hoek dus je praat daar met elkaar over”. I vraagt: Komt dat doordat er onrust is? M antwoordt hierop: “Ja, dat klopt. We hebben onderling de behoefte om dit met elkaar te bespreken vooral omdat we vanuit het management weinig informatie krijgen. Zo kunnen zij ook hun onrust uiten zeker in deze economisch onzekere tijden. Mensen hebben bepaalde angsten en deze spreken ze graag uit”. (I merkt weer dat M haar frustraties richting het management kwijt wil bij het antwoorden van deze vraag).

*17. Ervaart u dat u ook na de fusie nog bij de organisatie past?*

“Ja, dat vind ik zeker”, antwoord M. “Het is een hele grote uitdaging. Ik krijg ook nu een kans om te zien hoe twee bedrijven in een worden gesmeden”. Zie je voor jezelf meer kansen door de fusie, vraagt I? Ja, antwoordt M. “Je hebt een groter draagvlak nu. Er zijn meer mogelijkheden waardoor je meer kansen krijgt”.

Zie je voor je zelf ook andere functie in het zicht, vraagt I? Jazeker, antwoord M. “Deze moeten wel nog ontwikkeld worden maar ik zie hier wel een doorgroei mogelijkheid voor mijzelf”.

*18. Is de work-life balance veranderd na de fusie?*

M kijkt mij heel verbaast aan. Snap je niet wat ik met work-life-balance bedoel, vraagt I? “Nee, eigenlijk niet”, antwoord M! I geeft een aantal voorbeelden: Nou, ben je meer ongerust, neem je werk mee naar huis of pieker je heel vaak? Jazeker, antwoord M. “Zolang de mensen in de vicieuze cirkel blijven dan is dat een veilige plek. Dan heb je ook een balans”. I vraagt vervolgens: is dat een cirkel waar geen verandering in plaatsvinden? Waar je je gewoon veilig in voelt doordat er niets veranderd? Omdat je een bepaalde zekerheid hebt? Ja, antwoord M knikkend. Is dat dan nu uit balans geraakt omdat er nu veranderingen zijn gekomen, vraagt nogmaals I? Ja, dat klopt. Je hebt gelijk, antwoord M. “Er zijn zeker een aantal zaken die je mee neemt naar huis. Absoluut! Onzekerheid is heel naar! Zit deze onzekerheid dan in de weg bij de uitvoering van je werkzaamheden, vraagt I? Nee, ik zelf ervaar dat niet maar kan mij heel goed voorstellen dat bij een aantal mensen dat wel het geval is, vooral bij degene waar de werkdruk heel erg hoog is. Zowel zakelijk als privé”. (I krijgt de indruk dat M hierop niet eerlijk durft te antwoorden vandaar dat ze andere collega erbij betreft).

*19. Zijn er activiteiten die het socialisatieproces bevorderen?*

M antwoord: “Nee, wat we hiervoor zagen is dat met de lunchtijd de collega’s elkaar opzochten. We kwamen wat makkelijker met elkaar in contact. Niet alleen het werk maar ook in onze vrije tijd werd met elkaar gesproken. Ja, en nu zit iedereen eigenlijk op zijn eigen eiland en dat is jammer”. Maar wat is de reden daarvoor dan, vraagt I? M moet hierover nadenken en komt snel met een antwoord: “Ik denk dat het van alles en nog wat is. Zowel de fusie als ook de mensen zelf. We zitten in een onzekere situatie en denk dat iedereen daarom wat afstandelijk is”. Oeps, de airco begint te lekken. I stond snel op om deze uit te zetten. Hij pakte de lege bekers en zette deze hieronder om water op te vangen. M bleef rustig zitten en praat door. Ze blijft gedurende het gesprek heel erg serieus. I begint te lachen terwijl M stijf blijft zitten en doorpraat. I besloot om snel het incident te vergeten en verder te gaan met de volgende vraag.

*20. Welke invloed heeft de fusie op de saamhorigheid binnen de organisatie?*

M antwoord: “Ja, dat is hetzelfde idee als de neuzen dezelfde kant op staan. Dan heb je ook saamhorigheid. Nu heb je dat niet, iedereen doet zijn eigen ding waardoor de saamhorigheid minder is”. Komt dit door de chaos die door de fusie is ontstaan, vraagt I? M antwoordt: “Wat jammer is dat dit getackeld kon worden als er meer overleg was geweest en als we beter ingelicht waren over de situatie”. Kan ik het probleem samenvatten als een gebrek aan informatie, vraagt I? Ja dat klopt!

*21. Heeft de fusie geleid tot diversiteit van de producten en diensten?*

M antwoord: “Jazeker. We zijn nu uitgebreid. We kunnen zowel diensten als producten leveren. We zijn nu in staat om een totaalpakket aan de klant te leveren”. Vol trots geeft M hierbij een uitleg hoe we in staat zijn om de klant nu van het begin tot het einde te dienen.

*22. Heeft de fusie geleid tot het arbeidsverlies?*

Nee, zowel intern als extern niet, antwoord M. (M denkt niet te veel na bij deze vraag en komt snel met een antwoord).

*23. Welke invloed heeft de fusie tot product markt combinatie geleid?*

Ja, dat heb ik eigenlijk al gezegd, antwoord M. “We zijn nu in staat om een compleet pakket aan te bieden. Dit was voorheen niet mogelijk”.

*24. Heeft uw bedrijf nieuwe klanten verworven na de fusie?*

Nou, niet echt, antwoord M. “Er zou echt wat gedaan moeten worden aan de acquisitie en er dient nog wel duidelijk gemaakt worden wie we zijn en wat we kunnen. Zo wie zo zitten we in dezelfde branche en is er gewoon te weinig aan gedaan”. (I merkt dat wederom M met oplossingen komt. I krijgt het gevoel dat M irritant vindt omdat bepaalde zaken niet goed besproken en geregeld zijn).

*25. Welke invloed heeft de fusie op de middelen?*

M denkt hierover na. “Ja, we zijn groter geworden dus ik ben van mening dat er meer omzet gedraaid moet worden. Wat intern betreft heeft het behoorlijk verwarring veroorzaakt. Veel werknemers weten nog niet waar en bij wie ze terecht kunnen. Wat ik zeker zie bij de behandeling van facturen dat wij met onze werknemers qua kostprijs laag zitten in vergelijking met andere uitzendbureaus. Dus ik ben wel van mening dat de fusie in die richting zeker wel voordeel heeft gebracht”.

*26. Is er zelf iets wat je nog kwijt wil of ben je van mening dat we iets niet besproken hebben?*

M antwoord: “Ik ben van mening dat als intern meer wordt besproken dat de rust sneller terug zal keren. Iedereen wil dat wel maar helaas gebeurt dit niet. Er zijn voldoende capaciteiten zijn aanwezig op werkvloer, maar deze worden over het hoofd gezien. Doordat dit niet besproken wordt vind ik dat het management hier niet optimaal gebruik van maakt”. (M komt wederom met oplossingen).

#### 4. Bijlage grootboekrekening 2011-2012

Kosten van het jaar 2012 versus jaar 2011, tot en met maand september.

Grootboekkaarten	2011	2012	%
Pand	€ 62.144,00	€ 101.414,00	63,19
Telefoonkosten	€ 12.760,00	€ 18.959,00	48,58
Computerkosten	€ 7.111,00	€ 13.530,24	90,27
Salaris	€ 107.190,00	€ 107.347,00	0,15
Omzet	€ 3.201.577,00	€ 2.804.580,00	-12,40

#### 5. Bijlage RASCI-Model

Activiteiten	Participerende rollen					
	Directie	GM	WVB	HRM	Planning	Admin.
1. CRM klantenbeheer	RA	S	I	-	S	I
2. Financiën	RA	AS	S	-	SI	I
3. Personeelsbeheer	RA	S	-	RAS	SI	I
4. Inkoop	RA	RAI	RSI	-	-	I
5. Logistiek en magazijn	RAI	SCI	RASI	-	-	SI
6. Productie	RA	SCI	RACI	-	S	I
7. Communicatie	RASCI	RCSI	SI	RSCI	RASI	SI
8. R & D	RASI	SI	CSI	-	-	-

R= responsible (verantwoordelijk)  
A = accountable (aansprakelijk)  
C= Consultated (raadplegen)  
S= Supported (ondersteuning)  
I= Informed (geïnfomeerd)