ENIGE OPMERKINGEN OVER DE GEVOLGEN VAN DE FUSIE OP DE INTERNE ORGANISATIE

door Drs. P. Verburg

1. INLEIDING

1.1. Volledige of partiële samenwerking

Er ontstaat in de praktijk hoe langer hoe meer een neiging het woord fusie te vermijden bij beschouwingen over samenvoeging en samenwerking van bedrijven. Men spreekt dan liever over samenwerkingsvormen of bundeling van krachten. Deze neiging ontstaat vooral bij hen, die vrezen dat met het gebruik van het woord fusie de nadruk in de beschouwingen over dit verschijnsel teveel komt te liggen op de algehele samenwerking, terwijl in vele gevallen een partiële samenwerking niet alleen vaak doelmatiger is, maar ook eerder en sneller te realiseren is.

Deze mogelijkheid tot snellere realisatie is niet alleen een gevolg van het feit dat het aantal te treffen regelingen bij partiële samenwerking geringer is en dat de daaraan verbonden reorganisaties veelal van geringere omvang zijn dan bij een volledige fusie het geval is. Een partiële samenwerking komt vaak ook gemakkelijker en dus sneller tot stand dan een algehele fusie, omdat daaraan in mindere mate het karakter van onherroepelijkheid verbonden is: de drempel, die men over moet bij het nemen van het besluit tot samengaan is minder hoog dan bij de algehele samenvoeging.

In vele gevallen zal het, vanuit intern organisatorisch gezichtspunt bezien, zelfs verstandig kunnen zijn een beoogde algehele samenvoeging te beginnen met een samenwerking op meer beperkt gebied. De hoogste leiders doen ervaring op met betrekking tot het gezamenlijk vormen van het gemeenschappelijk beleid, de naaste medewerkers in het denken in grotere structuren dan zij tot nu toe gewend waren. Helaas eisen externe omstandigheden soms een zo grote geheimhouding, dat van zulk een „verlovingsperiode” alvorens tot een huwelijk te komen niet altijd gebruik kan worden gemaakt.

Het is echter wel van belang steeds bij alle onderhandelingen over samenbundeling van krachten primair het er volledig over eens te worden welk doel men met deze samenwerking wil bereiken en vervolgens na te gaan welke vorm en welke mate van samengaan daarvoor nodig zijn en in welke étappen deze samenwerking dan het beste kan worden gerealiseerd. Het moge de schijn hebben, dat deze algemene stelling het intrappen van een open deur is, de praktijk leert veelal anders. Het lijkt soms wel eens alsof er hier en daar een soort fusie-koorts bestaat.

Mede als gevolg van de sterke nadruk, die dit onderwerp in het kader van de Europese integratie heeft gekregen, ontstaan er vele gesprekken en onderhandelingen over fusieplannen vanuit een algemeen gevoel dat er samengewerkt moet worden; daarbij vergeet men vaak zich te realiseren welk concreet doel men met die samenwerking beoogt en welke maatregelen als alternatieve mogelijkheden overwogen moeten worden om dit doel te bereiken.

1.2. Volledige samenwerking

Als wij in het kader van deze achtergrond willen schrijven over de organisatorische consequenties van het samengaan, dan zouden wij dus eigenlijk een analyse moeten maken van de mogelijke samenwerkingsvormen en voor elk van deze

vormen ten aanzien van de verschillende organisatieaspecten moeten nagaan of en op welke wijze op het betrokken gebied nadere voorzieningen gewenst of noodzakelijk zouden zijn. Zulk een analyse zou bovendien niet volledig zijn zonder ook een onderscheiding naar bedrijfstypen, omdat het bedrijfstype met name op de behoefte aan en de vorm van de toe te passen beheersingstechnieken in de organisatie van grote invloed is.

Een dergelijke verhandeling zou echter ver uitgaan boven hetgeen in het kader van deze artikelenreeks de bedoeling is. Ik wil mij dan ook beperken tot het maken van enkele opmerkingen over de invloed van de fusie op de organisatiestructuur enerzijds en op de beheersingsprocessen anderzijds. Daarbij wil ik in het algemeen uitgaan van algehele samenwerking, welke - zoals Diephuis¹⁾ het beschrijft - „als voorwaarde stelt de overdracht van alle functies van de ondernemingen. De afzonderlijke ondernemingen verliezen hun economische zelfstandigheid; er ontstaat een nieuwe eenheid met een centrale leiding, die de beslissingsbevoegdheid krijgt ten aanzien van het gehele beheer van alle partners, zelfs dan wanneer deze eenheid door meerdere juridisch zelfstandige delen wordt gevormd.” Uit hetgeen ik in het voorafgaande heb gezegd moge voldoende duidelijk zijn, dat het feit dat ik van deze algehele samenwerking uitga, niet betekent dat ik deze samenwerkingsvorm als de meest ideale of alleen-zaligmakende zie voor alle omstandigheden. Mijn keuze wordt alleen bepaald door de omstandigheid, dat aan deze samenwerkingsvorm de meest vergaande organisatorische consequenties zijn verbonden.

2. DOEL EN ORGANISATORISCHE GEVOLGEN VAN DE FUSIE

2.1. *Directe en indirecte organisatorische gevolgen*

Bij de voorbesprekingen over de maatregelen, die tot het samengaan moeten leiden, zal - voor wat de organisatorische aspecten betreft - de aandacht in de eerste plaats gericht zijn op de maatregelen, die nodig zijn ter bereiking van de doelstelling welke met dat samengaan wordt nagestreefd. Onverschillig of de fusie is gericht op b.v. het tot stand brengen van gemeenschappelijke marktactiviteiten, een gewijzigd verbijzonderingspatroon in de productie ter verkrijging van gunstiger kwantitatieve verhoudingen of een gezamenlijke verdergaande uitbouw van researchactiviteiten, men zal er steeds goed aan doen voordat men tot het definitieve fusiebesluit komt een plan in grote lijnen op te stellen voor het programma dat bij de realisatie van de beoogde doelstelling moet worden afgewerkt. Maar het is beslist onvoldoende zich hiertoe te beperken. Evenzeer zal aandacht moeten worden besteed aan de mogelijkheden zowel als de noodzakelijkheden tot aanpassing van de organisatie van de andere sectoren dan die, welke reorganisatie men bij de gedachte aan de fusie op het oog heeft. De fusie bijvoorbeeld die alleen al gerechtvaardigd zou zijn ter bereiking van een gewijzigd verbijzonderingspatroon in de productie, zal daarnaast ook mogelijkheden openen tot b.v. een meer efficiënte werkwijze in de gemeenschappelijke administratie, maar eveneens leiden tot de noodzakelijkheid van aanpassing van de organisatie met name waar het betreft de beheersingsprocedures.

¹⁾ Prof. G. Diephuis: Bedrijfseconomische problemen bij het tot stand komen van concentraties van ondernemingen. Uitg.: De Accountant, september 1962.

2.2. De methodiek van het organisatieonderzoek

In principe behoeft het vraagstuk van de reorganisatie waarvoor men staat als gevolg van het samengaan geen andere organisatiebeschouwingen als uitgangspunt te hebben dan bij elk willekeurig ander - het gehele bedrijf omvattend - organisatieonderzoek. In een praeadvies voor de najaarsefficiencydagen in 1959 over het organisatieonderzoek ²⁾ zijn als enige van de mogelijke aanleidingen tot organisatieonderzoek genoemd:

- een min of meer onbestemd gevoel dat de organisatie ergens niet klopt;
- concrete klachten over de functionering van de organisatie;
- het ontstaan van nieuwe taken;
- de bedreiging van het evenwicht tussen activiteiten en organisatie als gevolg van groei problemen.

Aansluitend aan het laatstgenoemde punt zouden wij kunnen zeggen dat bij de fusie een dermate grote schoksgewijze groei van de activiteiten optreedt, dat het wel haast zeker is dat na de fusie het evenwicht tussen activiteiten en organisatie verloren zal zijn gegaan; ook al zou voor de fusie in elk van de betrokken bedrijven dit evenwicht wel hebben bestaan. Evenals dit bij het „normale” organisatieonderzoek het geval is zal ook de reorganisatie bij de fusie moeten leiden tot het opstellen van een urgentieprogramma voor de meer gedetailleerde behandeling van de verschillende organisatie-aspecten. Dan kan blijken dat het vaak nodig is om alvorens tot de primair beoogde reorganisatie over te gaan eerst in de verschillende bedrijven aanpassingen in de beleidsvorming en de beheersingsprocedures door te voeren. Indien bijvoorbeeld twee bedrijven gaan samenwerken, die elk voor zich enige opeenvolgende productiefasen verzorgen, maar na de fusie tot een verdere interne differentiatie in het samengevoegde bedrijf wensen over te gaan, zal men zich moeten realiseren of niet voor die omschakeling wederzijdse aanpassingen in o.m. het kwaliteitsbeleid en de procedures van kwaliteitsbeheersing noodzakelijk zijn.

En eveneens gelijk aan de situatie bij vele andere organisatieonderzoekingen, zal ook in het geval van de fusie nuttig zijn bij het opstellen van het nieuwe organisatieplan de *betrokken verantwoordelijke functionarissen in te schakelen*. Vaak echter zullen de problemen op een iets hoger niveau in de hiërarchie van de organisatie moeten worden besproken dan bij een normaal organisatieonderzoek het geval is, omdat de kans op een strijdigheid tussen bedrijfsbelang en persoonlijk belang in dit geval groter is dan bij een minder omvattende verandering. Dit geldt vooral daar waar als gevolg van de fusie overeenkomstige staf- en hulpafdelingen uit de verschillende bedrijven moeten worden samengevoegd. Normaal zal bijvoorbeeld de reorganisatie van een planningafdeling in een bedrijf in zo nauw mogelijke samenwerking met de chef van die afdeling worden bewerkstelligd. Indien als gevolg van het samengaan verschillende planningafdelingen moeten worden gecentraliseerd (hetgeen overigens beslist niet altijd het geval behoeft te zijn en vaak zelfs als ondoelmatig moet worden aangemerkt) dan liggen de menselijke problemen bij die reorganisatie moeilijker, al was het alleen maar omdat van de verschillende chefs er slechts één kan overblijven respectievelijk één van hen de hoogste in rang wordt. Maar ook de verschillen van gewoonten in de

²⁾ Mr. H. Luyk en Drs. P. Verburg: Het organisatieonderzoek. Uitg. NIVE Den Haag, 1959.

verschillende afdelingen zelf vormen een rem op het snel tot resultaten komen bij de reorganisatie. Dit zal dan vaak tot gevolg moeten hebben, dat op een hoger niveau in de organisatie eerst de grote lijn van de planningprocedure wordt vastgesteld, de nieuwe verantwoordelijke topfunctionarissen daarvoor worden aangewezen en pas daarna met de nieuwe chefs tot de uitwerking van de details wordt overgegaan.

Zullen dus met betrekking tot de methodiek van het organisatieonderzoek de accenten enigszins anders komen te liggen dan in vele dagelijkse organisatieonderzoeken het geval is, ook wat de organisatieproblematiek zelve betreft zullen de accenten vaak op enige specifieke problemen liggen, die zich bij de fusie vrijwel steeds, maar bij de andere reorganisatieproblemen in mindere mate voordoen.

Enige van deze problemen zullen wij in de beide volgende hoofdstukken in het kort bespreken en wel

- eerst enige vraagstukken samenhangend met de structuur van de organisatie en
- vervolgens enige beschouwingen over de beheersingstechnieken.

3. DE STRUCTUUR VAN DE ORGANISATIE

Wat betreft het vraagstuk van de opbouw van de organisatiestructuur willen wij in dit verband drie aspecten iets nader bezien:

- de hergroepering van de primaire taken
- de centralisatie of decentralisatie van staf- en hulpdiensten
- de herstructurering van de topleiding.

3.1. De hergroepering van de primaire taken

Wanneer de fusie gericht is op verbetering van de kwantitatieve verhoudingen zal veelal een drastische wijziging in de interne taakverdeling het gevolg moeten zijn, met name wat betreft de afdelingsvorming.

Zo zal in de produktiesector het samenvoegen van twee of meer bedrijven, die een aantal gelijke of nauwverwante produkten vervaardigen, kunnen leiden tot:

- een verder doorgevoerde interne specialisatie; ieder der vroeger zelfstandige eenheden richt zich op een bepaald produkt of produktgroep; of
- een verdergaande interne differentiatie; ieder der vroeger zelfstandige eenheden richt zich op een of enkele van de reeks van bewerkingen die voorheen werden uitgevoerd.

Het eerste zal zich voordoen als de apparatuur voor de vervaardiging van de verschillende produktencategorieën in belangrijke mate gespecialiseerd is. De kracht hiertoe wordt nog versterkt, wanneer de als gevolg van de fusie optredende vergroting van de massa een voorheen niet rendabele verdergaande mechanisering mogelijk maakt, of de bestaande onevenwichtigheden in de afstemming van de kwantiteiten van de ondeelbare produktiemiddelen kan elimineren of verminderen.

De tweede mogelijkheid komt in aanmerking als de verschillende produkten deelbewerkingen moeten ondergaan of vervaardiging van halffabrikaten vragen, waarvoor gemeenschappelijke apparatuur kan worden gebruikt. Ook hier zal het

resultaat onder meer kunnen zijn een hogere graad van mechanisatie en een intensiever gebruik van de duurzame produktiemiddelen.

Voor de beantwoording van de vraag welke onderdelen van de totale produktie aan de verschillende deelnemers zullen moeten worden toegewezen, moeten vele factoren worden afgewogen. Wij noemen er hiervan enkele.

In de eerste plaats zou men moeten nagaan welke de directe zowel als de indirecte gevolgen zijn van de *verandering in de geografische spreiding* der activiteiten. In dit verband dienen o.m. te worden nagegaan de mogelijkheden en de kosten van verplaatsing van apparatuur, de verliezen als gevolg van stilleggen resp. afstoten van gedeelten van de installaties in één der sectoren, de mate van geschiktheid van de apparatuur bij elk der deelnemende bedrijven voor de vervaardiging van de verschillende produkten resp. deelbewerkingen, de behoefte aan en de mogelijkheden tot expansie in de verschillende sectoren, de extra transportkosten die gaan ontstaan als gevolg van een grotere geografische spreiding en de gevolgen voor het voorraadbeheer. (Een verdergaande interne differentiatie, gepaard gaande aan geografische spreiding van de verschillende deelbewerkingen zal als regel de behoefte aan tussenvoorraden in hun functie van buffervoorraad doen toenemen, verdergaande interne specialisatie kan in bepaalde gevallen de behoefte aan grondstoffen en halffabrikaten doen verminderen.)

Ook de *specifieke capaciteiten van leidinggevend en uitvoerend personeel* in de verschillende bedrijven kunnen op de beslissing invloed uitoefenen. Deze invloed zal als regel niet zo groot zijn als die, welke uitgaat van de duurzame produktiemiddelen, omdat de arbeid gemakkelijker verplaatsbaar is. Toch zal men in vele gevallen hiermede rekening moeten houden; enerzijds als gevolg van huisvestingsproblemen, anderzijds - en dit is het belangrijkste - omdat men er naar zal streven bij alle reorganisaties, die toch reeds het gevolg moeten zijn van de fusie en op velerlei terrein een doorbreking betekenen van de bestaande continuïteit in de interne verhoudingen, niet nodeloos tot verbreking van gevestigde samenwerkingspatronen over te gaan.

3.2. *Centralisatie of decentralisatie van staf- en hulpdiensten*

In het algemeen gesproken zou men kunnen zeggen, dat ten behoeve van een snelle en doeltreffende coördinatie in de beleidsvorming van het nieuwe - gecombineerde - bedrijf zo snel mogelijk moet worden overgegaan tot centralisatie van dié staffuncties waarvan de activiteiten in hoofdzaak liggen op het gebied van de voorbereidingswerkzaamheden voor de beleidsvorming. Dit zal reeds tijdens de voorbesprekingen over de fusie grondig moeten worden voorbereid.

Anders ligt het met de staffuncties welker activiteiten in hoofdzaak zijn gericht op de beheersing van de dagelijkse actie, zoals b.v. een afdeling planning en werkvoorbereiding. Hier ligt als regel de noodzaak van centrale coördinatie minder stringent, en is de behoefte aan afstemming van het werk dezer staffuncties op de eisen, die aan de organisatie van de dagelijkse uitvoerende arbeid worden gesteld, vaak doorslaggevend. Decentralisatie - binnen het kader van de algemene richtlijnen - is hier dan ook meestal niet alleen mogelijk maar zelfs wenselijk.

Er zijn echter twee omstandigheden die kunnen maken, dat toch tot een verdergaande centralisatie moet worden overgegaan.

In de eerste plaats zal dit het geval zijn als de wijze, waarop de taken over het gecombineerde bedrijf zijn verdeeld, een dagelijkse coördinatie van de activiteiten

der verschillende onderdelen noodzakelijk maakt. Wat bijvoorbeeld de planning betreft, kan deze situatie zich voordoen, wanneer de verbijzondering over de deelnemers primair gericht wordt op de verschillende bewerkingsfasen uit het gehele productieproces en de vorming van grotere tussenvoorraden technisch niet mogelijk of economisch niet verantwoord is.

In de tweede plaats speelt de uitvoeringsefficiëncy in de werkzaamheden van de staffunctie zelf een belangrijke rol. Door de vergroting van de hoeveelheid werk zal voor het gecombineerde bedrijf een gespecialiseerde staffunctionaris eerder op verantwoorde wijze in het patroon van de leidinggevende arbeid in te passen zijn dan dit in de kleinere afzonderlijke bedrijven het geval is. Men zal derhalve niet alleen dienen na te gaan welke van de bestaande staffuncties al dan niet moeten worden gecentraliseerd, maar ook moeten ingaan op de vraag in hoeverre voor werkzaamheden, waarvoor tot dusverre gebruik werd gemaakt van externe adviseurs, eigen specialisten moeten worden aangetrokken.

Maar voor zover het reeds bestaande specialismen betreft zal men, alvorens aan centralisatie te denken, eerst moeten nagaan in hoeverre een evenwichtige en gecoördineerde verzorging van deze, in de verschillende onderdelen voorkomende, gelijkgerichte specialismen, langs de weg van horizontale coördinatie te bereiken is. Dat wil zeggen, dat men overlegsituaties schept tussen specialisten op eenzelfde niveau in de verschillende sectoren, gepaard gaande aan het inbouwen van adequate informatie- en signaleringsprocedures.

In de praktijk zal men vaak constateren dat sommige specialismen zich in de verschillende deelnemende bedrijven in verschillende fasen van ontwikkeling bevinden. Zo kan bijvoorbeeld het ene bedrijf zeer ver gevorderd zijn met de toepassing van arbeidstechnisch onderzoek terwijl men in een ander bedrijf daar veel minder aandacht aan besteedt of nog in een vroegere ontwikkelingsfase verkeert. In dat geval kan het nuttig zijn degenen die het verst gevorderd zijn een functionele bevoegdheid voor dat specialisme te geven over allen die ook in de andere sectoren op dit terrein als specialist werkzaam zijn.

De horizontale coördinatie wordt dan in meer formele zin gestructureerd door de aanwijzing van een functioneel leider, die voor wat betreft de hantering van de specialistische technieken en werkwijzen richting geeft aan alle anderen. In het uiterste geval kan dit betekenen dat men met handhaving van de geografische decentralisatie overgaat tot een functionele centralisatie, d.w.z. het hiërarchisch plaatsen van alle specialisten op een bepaald werkterrein onder één gemeenschappelijke centrale chef. Men realiseert zich echter dat men op deze wijze vaak een bijzonder sterke centralisatietendens in gang zet, waardoor men gevaar loopt de leidinggevende taak van de afdelingchefs of bedrijfchefs uit te hollen. Het is onder meer om deze redenen dat de laatste jaren bij de vormgeving van de organisatie hoe langer hoe meer het accent gelegd wordt op het inbouwen van goede informatie- en besluitvormingsprocedures in de organisatie en in mindere mate op het accentueren van bepaalde structuurprincipes, zoals bijvoorbeeld de eenheid van bevel, welk principe in feite door het geven van de bovenbedoelde functionele bevoegdheden wordt verbroken.

3.3. De herstructurering van de topleiding

Een van de moeilijkste problemen bij de fusie, vooral wanneer het betreft een samengaan van ongeveer gelijkwaardige partners, is de herstructurering van de

topleiding. Er ontstaat veelal de neiging tot verdubbeling of verveelvoudiging van de topleiding, dat wil zeggen van het directieteam. Dit brengt de bestuurbaarheid van het bedrijf in gevaar. Ook hier zal men moeten trachten in eerste instantie te komen tot een rationele opbouw van de structuur.

Men zal zich dus eerst af moeten vragen of voor de besturing van de onderneming een directieteam van meerdere personen noodzakelijk is en zo ja voor welke functies in de onderneming de beleidsvorming van een dusdanig karakter is, dat het aanstellen van een directielid voor dit aspect verantwoord is. Het grote voordeel van de fusie kan dan zijn dat een directie kan worden gevormd, die wezenlijk tijd heeft voor beleidsvraagstukken, dus voor de bezinning op de toekomstige ontwikkeling van het bedrijf, zonder hiervan al te zeer te worden afgeleid door de vele kleine problemen van alledag, waar vooral vele directies van kleinere bedrijven moeilijk van kunnen loskomen.

Hoewel in de taak van elke directie onderscheid gemaakt kan worden in beleidsvormende elementen en dirigerende elementen is toch juist het beleidsvormende element het wezenlijke kenmerk van de arbeid van de topleiding. En alhoewel het nuttig en nodig kan zijn deze beleidsvormende taak niet door een enkele persoon maar door een team van verschillend geörienteerde personen te laten uitoefenen, zal toch altijd de noodzaak blijven bestaan van gezamenlijke beleidsvorming. Dit brengt met zich mede een behoefte aan samenspreken, aan samenwerken, aan samen besluiten, hetgeen moeilijker wordt naarmate het aantal personen groter is. Het is dan ook zeer de vraag of men zichzelf en de onderneming er een dienst mee bewijst wanneer men bij de herstructurering van de topleiding uitgaat van de gedachte dat de bestaande directieleden ook in het nieuwe bedrijf allen een directieplaats moeten bezetten. Men zal dan ook in alle nuchterheid de vraag onder ogen moeten zien of het niet beter is sommige van de vroegere directieleden in het nieuwe concern een andere plaats te geven dan die van lid van de topdirectie of misschien zelfs dat sommige van deze vroegere leiders hun plaats geheel afstaan.

4. DE REORGANISATIE VAN DE BEHEERSINGSPROCEDURES

4.1. *Verskillende aanleidingen tot aanpassing*

In elke organisatie kan onderscheid worden gemaakt tussen de primaire procedures, dat zijn die procedures die rechtstreeks gericht zijn op de verwezenlijking van de doelstelling (het fabricageproces, het verkoopproces b.v.) en de secundaire procedures, welke er op gericht zijn de primaire te ondersteunen. Enerzijds zijn dit velerlei „hulp”-processen, zoals de onderhoudswerkzaamheden, anderzijds kan men tot de secundaire procedures ook rekenen de beheersingstechnieken, dat zijn informatie-, controle- en bijregelingsprocessen, die er op gericht zijn het primaire proces zo volledig mogelijk volgens plan te laten verlopen.

Nu zullen in de organisatie van elk der fusiepartners altijd wel een aantal van deze beheersingsprocedures zijn ingebouwd. Elk bedrijf heeft wel een of ander systeem van planning en voortgangscontrole, van orderbehandeling en werkvoorbereiding, van kwaliteitsbewaking, van zorg voor de handhaving van een optimaal prestatieniveau in de menselijke arbeid, van kostenbudgettering en -bewaking. De mate waarin dergelijke systemen tot ontwikkeling zijn gebracht loopt in de verschillende bedrijven echter uiteen van een zeer vage, vaak ondoelmatige en

onvolledige behandeling van het betreffende aspect tot een - eveneens ondoelmatige - overdadige perfectie.

De mate van ontwikkeling hangt veelal af van de aandacht die de leiding voor het betreffende aspect heeft, van de stuwkracht van de staffunctionaris die met de zorg voor dat beheersingsaspect is belast, en de vrijheid die hem wordt gelaten om zich in zijn specialisme uit te leven, maar moet - bij een doelmatige organisatie - toch in de eerste plaats worden bepaald door de noodzakelijkheid en de mogelijkheid tot inbouw van zulke min of meer gedetailleerde beheersingstechnieken. Zo zal het systeem van planning en voortgangscntrole in een bedrijf met gecompliceerde enkelstuksfabricage veel verder tot in details uitgebouwd dienen te zijn - met name waar het de bezettings- en afdelingsplanning betreft - dan in een bedrijf met massafabricage.

De keuze van de systemen voor de beheersing van de actie is dan ook in sterke mate afhankelijk van het bedrijfstype. Dit betekent, dat wanneer als gevolg van de fusie het bedrijfstype van karakter verandert of althans daarin accentverschuivingen optreden, men bedacht moet zijn op de noodzakelijkheid om ook de methodiek en zonodig de organisatorische plaats van de beheersingstechnieken aan te passen. In het eerder genoemde urgentieprogramma voor de reorganisatie dient dan ook aan deze procedurekant aandacht te worden besteed.

Dit te meer, omdat wijzigingen in de beheersingstechnieken niet alléén noodzakelijk zijn als gevolg van de verandering van het bedrijfstype. In grote lijnen zou men de volgende groepen van aanleidingen tot herziening van deze technieken kunnen onderkennen:

- de behoefte aan het inbouwen van nieuwe informatieprocedures;
- de noodzaak tot het gelijkrichten van de beheersingstechniek;
- de voorziening in een toch reeds aanwezige behoefte tot verbetering in bestaande procedures.

4.2. De behoefte aan het inbouwen van nieuwe informatieprocedures

Deze behoefte kan enerzijds ontstaan als gevolg van de veranderingen in het delegatiepatroon op grond van de herstructurering van de leiding en anderzijds als gevolg van de herverdeling van de uitvoerende taken en de grotere omvang van de bedrijfsactiviteiten.

Wat het eerste betreft, kan in het kort worden gesteld, dat elke delegatie met zich meebrengt: a. de noodzaak tot het formuleren van algemene (beleids)richtlijnen; b. het overdragen daarvan aan en aanvaarden door degenen aan wie wordt gedelegeerd; c. een zodanig systeem van terugmelden en verantwoording afleggen dat degene, die de beslissingsbevoegdheid heeft gedelegeerd, in staat blijft de opvolging van de beleidsrichtlijnen, m.a.w. de bewaking van de *tendensen* in de besluitvorming van de gedelegeerde (en niet de incidentele besluiten zelf) te bewaken.

Dit houdt in dat drieërlei informatieprocedure noodzakelijk is, namelijk informatie ten behoeve van de beleidsvorming, informatie met betrekking tot de aan te houden beleidsrichtlijnen en informatie betreffende de tendensen in de besluitvorming op lager niveau.

Als gevolg van de fusie komt niet alleen het samenstel van leidinggevende *functies* in een geheel andere onderlinge verhouding te staan, maar kan ook een geheel nieuwe combinatie van leidinggevende *personen* worden gevormd.

Anderzijds zullen zich als gevolg van een eventueel gewijzigd verbijzonderingspatroon in de uitvoerende sectoren nieuwe communicatieproblemen voordoen. De activiteiten, die voorheen in eenzelfde afdelingsruimte of eenzelfde fabrieksgebouw voorkwamen, zijn wellicht geografisch verder van elkaar verwijderd. De coördinatie, die op vrijwel natuurlijke wijze door persoonlijke contacten op horizontaal niveau tot stand kwam, moet meer gereguleerd worden, meer in procedures van bedrijfsbesprekingen of schriftelijke communicatie worden georganiseerd. Dit geldt ook voor de verticale coördinatie. Met het groter worden van de organisatie wordt de afstand tussen leiding en uitvoering steeds groter en daarmee de kans op divergentie tussen hetgeen de leiding beoogt en hetgeen in werkelijkheid tot stand wordt gebracht. Aldus ontstaat een behoefte aan meer gesystematiseerde informatiestromen.

4.3. De noodzaak tot gelijkrichten van de beheersingstechnieken

Deze noodzaak zal zich vooral voordoen indien de fusie gepaard gaat met belangrijke wijzigingen in de beleidsopvattingen in een of enkele der samenwerkende bedrijven en ook bij wijziging van het verbijzonderingspatroon in de uitvoerende sectoren van de partners.

Nemen wij hierbij als voorbeeld de kwaliteitsbeheersing. Indien twee bedrijven samengaan, wier kwaliteitsbeleid onderling afwijkt, terwijl men na de fusie toch tot een gemeenschappelijk kwaliteitsbeleid voor alle deelbedrijven wil overgaan, dan zal in een aantal sectoren de kwaliteitszorg moeten worden gereorganiseerd.

Deze reorganisatie houdt veel meer in dan het invoeren van een of ander systeem van kwaliteitscontrole op basis van statistisch verantwoorde steekproeven, e.d. Het begint reeds bij het aanpassen van de ontwerp-kwaliteit, hetgeen onder meer een volledige bezinning op de marktsituatie inhoudt; het kan ook aanpassingen in de fabricagemogelijkheden noodzakelijk maken en het zal zeker ook bijzondere aandacht vragen van de leiding met betrekking tot de indoctrinatie van het personeel, dat zich anders zal moeten instellen op de aandacht, die de kwaliteitshandhaving vraagt.

Soortgelijke problemen doen zich voor als door de herverdeling van taken de samenwerkende bedrijven wederzijds een deel van elkaars productieproces overnemen.

4.4 De voorziening in een toch reeds aanwezige behoefte tot verbetering in bestaande procedures

Ongetwijfeld zal zich vaak de situatie voordoen, dat de organisatie niet aan alle normaal te stellen eisen voldoet. Vele procedures zijn in de loop van de tijd geleidelijk gegroeid, partieel gewijzigd en ook wel sterk „verlopen” ten opzichte van de bedoelingen bij de oorspronkelijke opzet. Gebrek aan zelfkritiek of bedrijfsblindheid, opzien tegen de moeilijkheden van de verandering (onder meer de vermoedelijk optredende weerstanden bij de betrokkenen), emotionele gebondenheid aan het bestaande, angst voor het ten dele onbekende effect van de verandering, het gebrek aan capaciteit, kwantitatief of kwalitatief, voor het onderzoek naar betere mogelijkheden; het kunnen alle oorzaken zijn van uitstel van de in feite toch zeer wenselijke reorganisatie. In zulke omstandigheden is het wachten vaak op een psychologisch juist moment. Het moment van de fusie *kan* zulk een juist moment zijn. Kan: het is niet noodzakelijkerwijze altijd het geval, omdat in

de periode van fusie in de eerste plaats aandacht besteed zal moeten worden aan de organisatorische vraagstukken die in rechtstreeks verband staan met de veranderingen in doelstelling en samenwerking van de bedrijven.

Anderzijds zal men de gelegenheid, die wordt geboden door de vaak zeer belangrijke doorbreking van de continuïteit, die het gevolg is van de fusie, op nuttige wijze kunnen aangrijpen om tot een algehele kritische beschouwing der beheersingsprocedures en voor zover nodig tot vernieuwingen hierin te komen.

Deze aanleiding is er des te meer, omdat het veelal zo zal zijn, dat de combinatie vooral kwalitatief over een groter potentieel aan bekwame krachten voor verschillende specialismen zal kunnen beschikken dan voorheen de afzonderlijke bedrijven. Dit brengt ons tot de herstructurering - tijdelijk of permanent - van de staf- en hulpfuncties waarover wij in een voorafgaand punt reeds spraken. Het brengt ons eveneens opnieuw op het belang dat de hoogste leiding juist in een dergelijke revolutionaire situatie dient te hechten aan het vraagstuk van de juiste keuze van hun medewerkers - dat betekent voor een groot deel de juiste herformulering van de taken - en aan een tijdige inschakeling van deze functionarissen bij de behandeling van de organisatieproblematiek als een van de aspecten van de fusie.