

Op 1 oktober 2007 werden de mobiele en internetactiviteiten van Orange in Nederland onderdeel van T-Mobile. Daarop volgde een weloverwogen integratieproces, waarin uitdagingen zoals het zo snel mogelijk migreren van ruim 2,2 miljoen klanten voortvarend zijn opgepakt.

# T-Mobile en Orange: smeden eenheid en klantwaarde



Bij hun samengaan beschikten T-Mobile en Orange over totaal 4,8 miljoen mobiele en 500.000 breedbandklanten. Daarmee werd T-Mobile na KPN de grootste mobiele aanbieder van Nederland. Uitgangspunt van de fusie was volledige integratie van de activiteiten van Orange in die van T-Mobile. Dit om de synergie-effecten optimaal te benutten: kritische massa om te kunnen groeien in een competitieve markt, een fijnmaziger netwerk van service- en verkooppunten en betere dekking door samenvoeging van netwerken. Met als uiteindelijke doel om de best gewaardeerde en meest servicegerichte telecomprovider van Nederland te worden.

## ***Van concurrent naar collega***

De overname werd officieel aangekondigd op 28 september 2007. “Pas op dat moment kun je echt met elkaar plannen gaan maken”, vertelt Edward Lind, manager integratie bij T-Mobile Klantenservice. “Eerder kun je als concurrenten geen onderlinge afspraken maken of overleggen. Zo sta je ineens voor een opdracht van ongekende omvang: het migreren van 2,2 miljoen klanten naar een ander mobiel netwerk zonder de reguliere bedrijfsactiviteiten te verstoren. Om de transitie geïntegreerd te coördineren vanuit een multidisciplinair projectteam hebben we de hulp ingeroepen van Magnus Management Consultants.”

“Weinig situaties bieden zoveel kansen én risico's als overnames en fusies”, meent Frank Ermers, senior manager bij Magnus. “Het bepalen en realiseren van een gedegen post-merger integratiestrategie is dus van cruciaal belang. Hier komt van alles bij kijken: ontwerpen en begeleiden van organisatorische en technische integratie, programmamanagement, bepalen en opzetten van een transitieorganisatie en operationeel projectmanagement met multidisciplinaire teams. Bij de bijbehorende verander- en communicatieprogramma's mogen de zogenoemde zachte aspecten zoals de bedrijfsculturen en betrokkenheid van medewerkers geen moment uit het oog verloren worden.”

## ***Waardecreatie voor de klant***

Edward Lind: “Een kritische succesfactor bij post-fusie integratie is waardecreatie voor T-Mobile. We hebben ons altijd willen onderscheiden door de best mogelijke service te leveren. Klanten moeten producten en diensten kunnen blijven gebruiken zoals ze bij Orange gewend waren. Verder wilden we het de Orange-klanten zo makkelijk mogelijk maken om hun contract te vernieuwen via de shops, onze webshop of de klantenservice. Het streven is om alle klanten over te zetten naar T-Mobile. Daarvan zal het merendeel via de klantenservice migreren.”

### Best practices bij post-merger integratie

- Zorg voor een gedegen, heldere post-fusie integratiestrategie
- Besteed volop tijd en aandacht aan change management en communicatie
- Communiceer de integratieplannen zorgvuldig, eerlijk, duidelijk en snel
- Zorg ervoor dat de focus op klanten en de reguliere bedrijfsactiviteiten behouden blijft
- Zet een afzonderlijke, goedgeleide projectorganisatie in
- Haak de lijnmanagers tijdig bij het project aan
- Zorg voor aangepaste rapportagelijnen

# door integratieaanpak

“Met de hulp van Magnus is een transitieteam ingesteld om binnen de klantenservice de migratie van Orange-klanten naar T-Mobile te begeleiden via in- en outbound gesprekken. Het transitieteam blijft naar verwachting twee jaar bestaan en is in drie maanden operationeel gemaakt. Dit betekende impactanalyse en -definitie, integratiesessies en veel communicatie via bijeenkomsten, het intranet, e-mail en posters. Verder hebben we in korte tijd in- en extern 140 (FTE) klantenservicemedewerkers geworven en getraind, en twee locaties met 300 werkplekken ingericht in Arnhem en Breda. Ook zijn de databases en systemen van de twee bedrijven gecombineerd en is een migratiedatabase opgezet. Een speciaal ontwikkelde routing solution zorgt ervoor dat telefoontjes van Orange-klanten bij het transitieteam binnenkomen. Een migratietool helpt om deze klanten een passende aanbieding voor contractvernieuwing te doen.”

### Integratiedialoog

“Bij dergelijke grootscheepse verandertrajecten kraken de betrokken organisaties in hun voegen. De meeste mensen houden immers niet van veranderingen. Kenmerkend voor transitie is

bovendien dat onder druk alles vloeibaar wordt. Daarom is het extra belangrijk om tijd en aandacht te besteden aan change management en communicatie. Alle betrokken managers en medewerkers moeten weten wat zij kunnen verwachten en wat van hen verwacht wordt”, meent Frank Ermers. “Bij T-Mobile is er in feite een continue integratiedialoog: met sessies op locatie voor diverse doelgroepen, informatiesessies over de trajectadviesaanvraag bij de ondernemingsraad, managementinformatie-tours, lunchsessies voor klantenservicemedewerkers, integratiesessies met de managementteams en supervisors, een inloopspreekuur van de directeur klantenservice, feedbacksessies en ‘best practice’-workshops.”

Edward Lind concludeert dat de integratie op schema ligt. “Alles wijst erop dat we op het juiste spoor zitten: de vele Orange-klanten die hun contract bij T-Mobile vernieuwen, het enthousiasme bij de call center medewerkers en de integratie van de projectmedewerkers van Orange en T-Mobile. Ondanks of misschien mede door de integratie-inspanningen is het klantenaantal al twee opeenvolgende kwartalen gegroeid!” ■