

'Zakelijk huwelijk stuk gecompliceerder dan gewoon huwelijk'

LUCAS.BOLHUIS GROEP GOED VOORBEELD VAN GESLAAGDE SAMENWERKING

'Als we onze intensieve samenwerking niet hadden doorgezet en niet tot een fusie hadden besloten, dan waren alle drie de bedrijven er nu niet meer geweest.'

DOOR RIEN BERENDS

In juni 2009 maakten Jos Lucas en Herman Bolhuis bekend dat hun bedrijven, Drukkerij Bolhuis in Ermelo en Offsetdrukkerij De la Montagne in Hilversum, met terugwerkende kracht tot 1 januari van dat jaar zouden worden samengevoegd tot de Lucas.Bolhuis Groep. Twee maanden later nam de nieuwe holding ook Mewadruk in Hilversum over, dat in de nieuwe constructie werd geïntegreerd.

De productie van de drie bedrijven werd vervolgens in januari 2010 centraal ondergebracht in een nieuwe drukkerij. Het moderne, ruim opgezette grafisch productiebedrijf Lucas.Bolhuis drukkers in Zeewolde werd eind vorig jaar tijdens een druk bezocht Open Huis aan de relaties gepresenteerd. Daarnaast behielden de drie bedrijven in hun oorspronkelijke vestigingsplaats en onder de bestaande namen een eigen verkooplocatie. Jos Lucas: 'Daardoor zijn onze gevestigde merknamen dicht bij de klanten gebleven. Bovendien hebben we in Zeewolde een extra verkooppunt erbij gekregen. Daar hadden we eerlijk gezegd niet op gerekend.'

Herman Bolhuis en Jos Lucas werken al ruim vijftien jaar samen. Niet zo lang nadat het eerste nummer van GW uitkwam, richtten zij onafhankelijk van elkaar blijvend met hun drukkerijen het samenwerkingsverband Grafimediapartners op. Toen vijftien

'ONZE GEVESTIGDE MERKNAMEN ZIJN DICHT BIJ DE KLANTEN GEBLEVEN'

jaar geleden Bolhuis binnen de groep voorstelde om in de regio Amersfoort één grafisch productiebedrijf voor meerdere leden op te richten, kreeg hij nul op het rekest. Lucas: 'Herman was zijn tijd iets te ver vooruit. Het ging iedereen voor de wind. Dus waarom de zo gekoesterde zelfstandigheid opgeven om vervolgens verantwoording af te leggen aan collega's waarmee wordt samengewerkt?' Het duurde vervolgens een paar jaar, maar uiteindelijk kwam het pro-

ductiebedrijf er toch. Achteraf gezien misschien zelfs wat te laat.

SAMENWERKEN

Sinds begin dit jaar zijn verschillende rapporten gepubliceerd waarin deskundigen hun visie geven op de huidige situatie binnen de Europese en Nederlandse grafische industrie. Eén van de belangrijkste aanbevelingen die in al deze onderzoeken voor wat betreft overlevingsstrategieën wordt

gedaan, is het zoeken naar vormen van samenwerking die van toegevoegde waarde kunnen zijn. Zoals samenwerking met opdrachtgevers, met elkaar in de productieketen aanvullende bedrijven, met gespecialiseerde bedrijven of met op elkaar lijkende bedrijven. Nu is samenwerking in grafisch Nederland geen onbekend fenomeen. In de afgelopen jaren zijn diverse groepen samengesteld en weer net zo gemakkelijk uit elkaar gevallen. Maar er zijn uiteraard ook geslaagde



Het grafisch productiebedrijf Lucas.Bolhuis drukkers in Zeewolde

samenwerkingsverbanden die hun vruchten afwerpen. De Lucas.Bolhuis Groep bijvoorbeeld. Die ligt al weer een paar jaar met twee kapiteins goed op koers. Alle redenen om in Zeewolde met de initiatiefnemers de bevindingen op een rijtje te zetten. Welke klippen moesten Bolhuis en Lucas omzeilen? Hoe sterk was de tegenwind? Of ging het juist allemaal van begin af aan voorspoedig? Wat vond de bemanning van de fusieplannen? En hoe groot was de belangstelling van andere grafische ondernemers om ook aan boord te stappen en mee te varen op het groepssucces in de Flevopolder?

GECOMPLICEERD HUWELIJK

'Of we terugkijkend het op bepaalde punten anders zouden hebben gedaan?' Herman Bolhuis kijkt zijn compagnon vragend aan: 'Ik kan zo gauw niet iets bedenken. Lucas en ik kenden elkaar al een behoorlijke tijd. De kans dat je dan voor grote verrassingen komt te staan, is klein.' Jos Lucas knikt, maar wil wel meteen iets duidelijk maken: 'We waren inderdaad heel wat jaren verloofd. Neemt niet weg dat het zakelijk huwelijk dat wij zijn aangegaan een stuk gecompliceerder

is dan een gewoon huwelijk.' In hoeverre dit meer zegt over zijn 'normale' huwelijk dan van het zakelijk partnerschap met Bolhuis, laat hij wijselijk in het midden. Lucas: 'Het is bij een fusie als de onze een kwestie van denken en vooral doen. Voor ruim driekwart waren we ongeveer hetzelfde en voor een kwart was er sprake van verschil. Daar moet je samen het goede uithalen en het slechte laten liggen. Dat lukt als er sprake is van wederzijds vertrouwen en respect. Op alle niveaus binnen de ondernemingen. De medewerkers moeten wel degelijk ook het gevoel hebben dat ze gewaardeerd worden en alle erkenning krijgen in de nieuwe situatie. Als bij deze groep het vertrouwen er is, dan heb je het als ondernemingen goed voor elkaar. We zijn allemaal trots dat we voor de groep mogen werken.' Dat klinkt even mooi als logisch. Hoewel de medewerkers van alle drie de bedrijven wel degelijk te maken kregen met ingrijpende veranderingen. In plaats van op de fiets met plastic boterhamtrommel op de bagagedrager naar het werk te gaan, moest er dertig kilometer worden gereisd. En de normale dagdienst veranderde in een tweeploegendienst. Dat lijkt

een behoorlijke cultuurschok. Bolhuis: 'Was het ook. Aan de andere kant is het ook zo dat alles in gang werd gezet toen de eerste gevolgen van de crisis al duidelijk merkbaar waren. Op het moment dat wij besloten om in Zeewolde samen verder te gaan, ging bijvoorbeeld Flevodruk in Harderwijk failliet. De schrik zat er toen goed in. Onze intensieve samenwerkingsplannen gaven de medewerkers juist extra vertrouwen in de toekomst. Ze behielden hun baan. Kom je met een dergelijk idee een paar jaar eerder, als het allemaal nog lekker gaat, dan is de kans een stuk groter dat medewerkers ervoor kiezen om in de buurt van hun huis te blijven werken.'

BETROKKENHEID

Hoe sterk de betrokkenheid van de medewerkers is, blijkt wel uit het feit dat de werktijden van het tweeploegensysteem zijn bedacht door één van hen. Lucas: 'We wilden het voor iedereen zo gunstig en aantrekkelijk mogelijk maken. Daar is behoorlijk over gesproken met de medewerkers. De uitkomst is dat de ene week 41 uur wordt gewerkt, dagelijks van 6.00 tot 14.30 uur, en de andere week 31 uur, dagelijks van 14.15 tot 22.30 uur. Om de

nieuwe partij klikken. En we willen wel graag dat er over en weer sprake is van toegevoegde waarde. Om een lang verhaal kort te maken: op 1 januari werd de afroondingsfase. Maar dat is niet genoeg. Uiteindelijk moeten bij de groep zo'n honderd werknemers in dienst zijn, die werken binnen een volcontinuïteitbedrijf. En de omzet moet meer dan verdubbelen.'

EFFECT

Dat klinkt ambitieus en tegelijk overtuigend. Is het positieve effect van de doorgevoerde samenwerking echt zo groot? Jos Lucas: 'Absoluut. Ik zal het je nog sterker vertellen. Als dit niet was gebeurd, waren Bolhuis, De la Montagne en Mewadruk omgevallen. We hadden niet meer bestaan. Toen we in 2008 begonnen, konden we niet weten dat de crisis zo heftig zou uitpakken. We gingen er uiteraard ook niet van uit dat we drie keer de volledige omzet zouden realiseren tegen lagere kosten dankzij de efficiency en toegevoegde waarde. Maar dat binnen een jaar bij alle drie de bedrijven de omzet met dertig procent zou kelderden, hadden we ook niet verwacht. Die klappen hebben we als groep, dank-

zij de samenwerking, kunnen opvangen. Nu staat er een bedrijf met drie sterke verkoopkantoren vlakbij de klanten. Onze verkopers kennen de opdrachtgevers, weten van hun wensen en kunnen daarop inspelen. Omdat we in Zeewolde een prachtig totaalbedrijf hebben, waar heel veel mogelijk is. En het feit dat we zo groot zijn en zo overtuigend overkomen, heeft een positief effect op de

te zijn wanneer bedrijven op dit moment voor samenwerking kiezen. Als je nu nog bestaat, ondanks alle tegenwind en economische malaise, dan heb je voldoende vet op de boten en ben je een goede ondernemer. Maar het is wel zaak om goed na te blijven denken. Het wordt nooit meer zoals vroeger. Wachten op betere tijden en hopen dat die er ook zullen komen, heeft geen zin. Gra-

'WE ZIJN ALLEMAAL TROTS DAT WE VOOR DE GROEP MOGEN WERKEN'

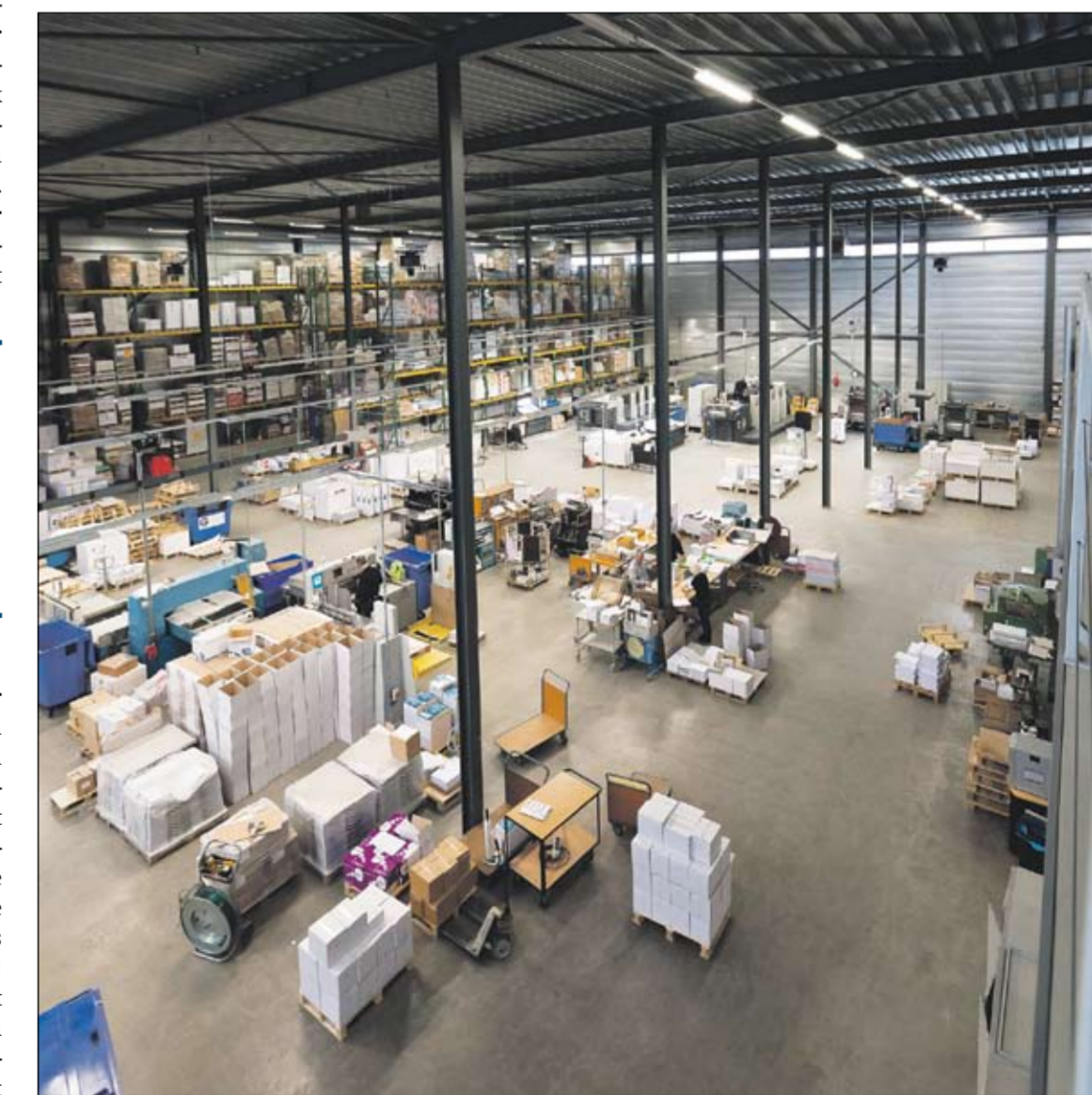
markt. Het straalt vertrouwen uit. Dat levert extra werk op. Ook in de regio Zeewolde die nu als vierde verkooppunt heel goed meedoet.'

PRO-ACTIEF

Al met al kan dus worden geconcludeerd dat de samenwerking tussen Lucas en Bolhuis goed is geweest voor alle partijen. Achteraf blijkt de timing ook redelijk te kloppen. Lucas: 'Maar dat kun je inderdaad pas achteraf vaststellen. Daarom durf ik gerust te beweren dat het helemaal niet te laat hoeft

fische ondernemers moeten pro-actief worden en naast het denken ook gaan doen, door zich aan te passen en in te spelen op de wensen van de markt. Daarvoor bestaan talloze mogelijkheden. Een keuze maken is niet eenvoudig, weten we uit eigen ervaring. Herman en ik hebben uiteindelijk gekozen voor samenwerking. Dat heeft gewerkt. Niet voor niets staat het als één van de belangrijkste adviezen in de rapporten. En we zijn er nog niet. Grafisch Nederland zal nog van ons horen in de toekomst.' ■

'WE WAREN INDERDAAD HEEL WAT JAREN VERLOFD'



De druk- en afwerkcapaciteit van de drie bedrijven werd in januari 2010 centraal ondergebracht



Herman Bolhuis (l) en Jos Lucas: gecompliceerd zakelijk huwelijk