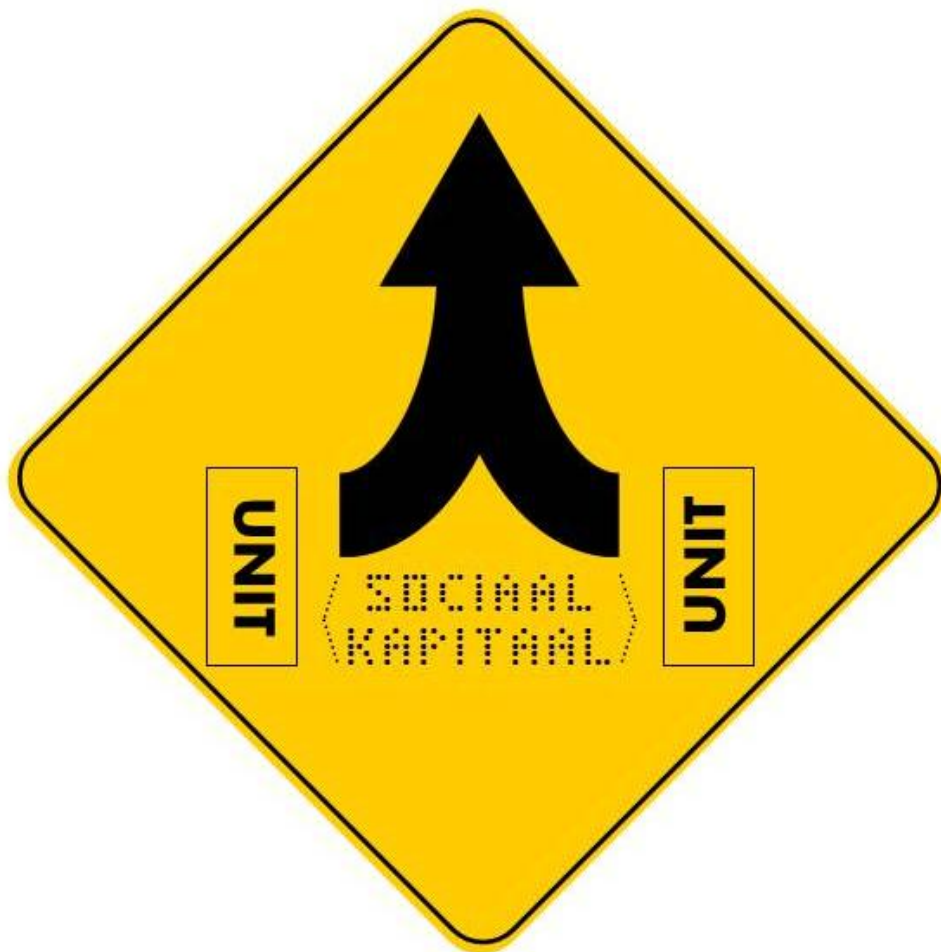


Rotterdam School of Management
Erasmus University

Intra-organisationale fusies van units vanuit een sociaal netwerk perspectief



Afstudeerscriptie als onderdeel van het doctoraal bedrijfskunde
major strategisch management.

door
Jaap Grievink
Studentnummer 300250

datum
31 mei 2012

afstudeercommissie
Dr. Raymond van Wijk
Dr. Taco Reus

Het auteursrecht van de afstudeerscriptie berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel. Er is geen gebruik gemaakt van andere bronnen dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden bij de referenties. De inhoud van dit stuk is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De Rotterdam School of Management is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Voorwoord

In de afgelopen twee jaar zijn bij mijn werkgever AM twee interne fusies van bedrijfsonderdelen doorgevoerd. Tijdens deze fusies heb ik ervaren hoe belangrijk sociale componenten, zoals cultuur, onderlinge communicatie en vertrouwen zijn voor het integratieproces. Vanuit deze ervaring heb ik met verhoogde interesse de colleges over fusies en sociaal kapitaal gevolgd. Dit heeft er toe geleid dat ik deze onderwerpen heb gekozen als uitgangspunt voor mijn scriptie, met onderliggend onderzoek als resultaat. Het afgelopen half jaar was intensief, maar ook leerzaam en leuk. Dit onderzoek had ik niet kunnen doen zonder de volgende personen die ik daarvoor dank verschuldigd ben:

Ten eerste is dit Raymond van Wijk die altijd bereid was af te spreken om nieuwe hoofdstukken van de scriptie te bespreken. De constructieve gesprekken, het geven van positieve en kritische feedback en het gepassioneerd overdragen van kennis en kunde zorgden ervoor dat ik na iedere afspraak met hernieuwd enthousiasme de literatuur in dook, analyses uitvoerde of stukken herschreef. Ten tweede dank ik Taco Reus voor het in korte tijd kunnen verwoorden van onderdelen in mijn concepten waar nog aandacht naar uit moest gaan en het geven van enkele zeer hulpvaardige tips, zoals die van de bijdrage aan een goed doel om de respons te verhogen (ook het Rode Kruis is je hier waarschijnlijk dankbaar voor). Ten derde kon ik dankzij de uitstekende procesbegeleiding van Lia Hof en haar collega's mijn aandacht volledig richten op het onderzoek en het schrijven van de scriptie.

Daarnaast dank ik mijn werkgever AM voor de steun die ze me hebben gegeven in de afgelopen twee jaar en specifiek tijdens de afstudeerfase. Roel Vollebregt en Bart Kuil wil ik danken omdat zij het mogelijk hebben gemaakt om ook in de praktijk relevante bedrijfskundige ervaring op te doen. Ten tweede dank ik de afdeling marketing en verkoop van AM voor het gebruik van de Socratos omgeving om de enquête te 'hosten' en specifiek Mark Keuter voor de begeleiding bij het maken van de online enquête.

Uiteraard ben ik dank verschuldigd aan alle respondenten en proefrespondenten voor hun medewerking aan dit onderzoek. Belofte maakt schuld; ik heb voor iedere volledig ingevulde enquête een euro overgemaakt naar het Rode Kruis.

Als laatst wil ik mijn vrienden en familie danken voor hun steun en advies. Na bijna twee jaar studie kijk ik er naar uit om weer stevig te kunnen investeren in het door ons gedeeld sociaal kapitaal. Maar als eerst los ik mijn belofte in aan Carolien, mijn verloofde en steun en toeverlaat gedurende de afgelopen twee jaar. We gaan nu echt werk maken van onze huwelijksplannen.

Jaap Grievink

Amsterdam, mei 2012

Inhoudsopgave

SAMENVATTING	5
1 INLEIDING	5
2 THEORIE ONTWIKKELING EN HYPOTHESES	8
2.1 INTRA-ORGANISATIELE FUSIES VAN UNITS	8
2.2 ANALYSENIVEAU	9
2.3 INTEGRATIEFASE	10
2.3.1 <i>Mate van integratie</i>	10
2.3.2 <i>Snelheid van integratie</i>	11
2.4 SOCIAAL KAPITAAL EN INTEGRATIE	12
2.4.1 <i>Structureel sociaal kapitaal</i>	12
2.4.2 <i>Relationeel sociaal kapitaal</i>	14
2.4.3 <i>Cognitief sociaal kapitaal</i>	15
2.5 PARTICIPATIE HOOFDKANTOOR	16
3 METHODE EN ANALYSE	19
3.1 STEEKPROEF EN DATACOLLECTIE	19
3.2 VRAGENLIJST	20
3.3 VARIABELEN	22
3.4 DATA ANALYSE	24
4 RESULTATEN	26
4.1 MATE VAN INTEGRATIE	26
4.2 SNELHEID VAN INTEGRATIE	29
5 DISCUSSIE EN CONCLUSIE	31
5.1 LIMITATIES	34
5.2 MANAGEMENT IMPLICATIES	34
APPENDIX 1: VRAGENLIJST	36
LITERATUUR	38

Intra-organisatiele fusies van units vanuit een sociaal netwerk perspectief.

Jaap Grievink

*RSM Erasmus University, Burgemeester Oudlaan 50, 3062 PA ROTTERDAM, Nederland
31 mei 2012*

SAMENVATTING

Aanleiding: Het stijgend aantal intra-organisatiele fusies in het kader van interne reorganisaties als gevolg van de financieel economische crisis die startte in 2008.

Onderwerp: De invloed van diversiteit, sterke van interactie en het delen van een visie, taal, systemen en cultuur tussen units voor een intra-organisatiele fusie op de mate en snelheid van integreren en de modererende rol van de participatie door het hoofdkantoor op deze relaties.

Methode: In de periode maart t/m mei 2012 hebben managers van 48 Nederlandse intra-organisatiele gefuseerde units een vragenlijst ingevuld die ingaat op bovengenoemde onderwerpen.

Resultaten: Regressieanalyses laten een positief verband zien tussen de sterkte van interactie en de snelheid van integratie (std. $\beta = 0,28$; $p < 0,1$). De tweede bevinding betreft de positieve invloed van het delen van een visie, taal, systemen en cultuur op de mate van integratie (std. $\beta = 0,44$; $p < 0,05$). In aanvulling hierop is gevonden dat participatie door het hoofdkantoor een positief modererende invloed heeft op deze relatie (std. $\beta = 0,27$; $p < 0,1$).

Conclusie: Uit deze studie blijkt een positieve relatie tussen de sterkte van interactie en de snelheid van integratie en tussen het delen van een visie, taal, systemen en cultuur en de mate van integratie. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat de participatie door het hoofdkantoor een positief modererende invloed heeft op laatstgenoemde relatie.

Kernwoorden: Sociaal kapitaal, intra-organisatiele fusie, participatie, integratie

1 INLEIDING

Het aantal interne reorganisaties bij Europese organisaties is flink gestegen sinds de aanvang van de wereldwijde financieel economische crisis in 2008. Volgens het European Monitoring Centre on Change bedraagt deze stijging tussen de anderhalf tot vier maal het aantal interne reorganisaties per jaar ten opzicht van voor de crisis (Eurofound, 2009, 2012). Hiermee lijkt het er op dat organisaties, net als bij de crisis in de jaren tachtig van de vorige eeuw, zich heroriënteren op hun bedrijfsmodel en overgaan tot het reduceren van de diversificatie van hun activiteiten (Markides, 1992). Binnen multi-unit organisaties is het samenvoegen van units een mogelijkheid om deze doelstelling te bereiken. Bovendien laat eerder onderzoek zien dat het fuseren van intra-organisatiele units bijdraagt aan innovatie en het delen van kennis en middelen wat resulteert in een concurrentievoordeel (Argote &

Ingram, 2000; Galunic & Rodan, 1998; Grant, 1996; Karim, 2009). Het creëren van concurrentievoordeel door kennisintegratie vindt met name plaats tijdens de integratiefase van fusies (Birkinshaw, Bresman, & Håkanson, 2000; Haspeslagh & Jemison, 1991). In de integratiefase zijn twee aspecten te noemen die van belang zijn voor het succes van de fusie. Dit zijn de mate van integratie en de integratiesnelheid (Angwin, 2004; Homburg & Bucerius, 2006; Pablo, 1994; Zollo & Singh, 2004). De optimale mate van integratie voor een succesvolle fusie verschilt per unit en wordt bepaald door strategische en organisatorische doelstellingen, cultureel aanpassingsvermogen en de verenigbaarheid van visies (Pablo, 1994). De mate bepaalt in hoeverre systemen, culturen en structuren worden geïntegreerd en is daarmee tevens bepalend voor in hoeverre kennis wordt geïntegreerd, innovatie plaatsvindt of schaalvoordeel wordt gecreëerd (Puranam, Singh, & Zollo, 2006). Ook de snelheid van integratie wordt bepaald door van te voren te maken afwegingen. Zo geven Shi, Sun, and Prescott (2012) aan dat een langzame integratie conflicten kan minimaliseren en het onderlinge vertrouwen kan vergroten. Een snelle fusie zorgt er voor dat medewerkers minder lang in onzekerheid zitten en er snel aan nieuwe en innovatieve producten gewerkt kan worden (Homburg & Bucerius, 2006).

Ondanks de grote hoeveelheid aan literatuur op fusie en overname gebied is slechts een klein deel dat over intra-organisationale fusies gaat. Vaak wordt het onderwerp behandeld in studies over interne herstructurering of reorganisaties binnen organisaties, maar blijft het onderbelicht in vergelijking met onderzoek naar inter-organisationale fusies (Brickley & Van Drunen, 1990; Karim, 2009). Uit de studie van Cording, Christmann, and King (2008) blijkt dat de mate en snelheid van integratie niet alleen van toepassing zijn op inter-organisationale fusies, maar juist ook op intra-organisationale fusies. Onduidelijk blijft echter wat de antecedenten zijn die de mate en snelheid van integratie bepalen. Daarom wil dit onderzoek op twee manieren bijdragen aan de literatuur.

Ten eerste wil dit onderzoek bijdragen aan de literatuur door vanuit een sociaal netwerk perspectief - het perspectief dat zich richt op interacties tussen sociale actoren (Brass, 1995) – de antecedenten van de mate en snelheid van integratie te onderzoeken. In diverse onderzoeken worden namelijk verbanden verondersteld of aangetoond waarbij de interacties tussen units voor de fusie invloed hebben op de mate en snelheid van integratie na de fusie (Chatterjee, Lubatkin, Schweiger, & Weber, 1992; Haspeslagh & Jemison, 1991; Lubatkin, 1987). Hieronder vallen het onderhouden van vertrouwelijke en nauwe relaties, het hebben van een culturele fit, het delen van een visie en een diversiteit in achtergronden en expertises. In dit onderzoek worden deze verbanden getoetst in een intra-organisationale context. Binnen het sociaal netwerk perspectief is het sociaal kapitaal - het kapitaal dat beschikbaar is door het netwerk aan relaties van een sociale actor (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Portes, 2000) – te onderscheiden. De genoemde aspecten die invloed hebben op de mate en snelheid van integratie zijn in te delen binnen de drie dimensies van het sociaal kapitaal (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Zo is de diversiteit in achtergronden, expertise en competenties een onderdeel van de dimensie 'structureel sociaal kapitaal' (Tiwana, 2008). Structureel sociaal kapitaal omvat de configuratie van het netwerk van een sociale actor (Inkpen & Tsang, 2005; Van Wijk,

Jansen, & Lyles, 2008). De sterkte van interactie, waaronder het hebben van een vertrouwelijke en respectvolle relatie behoort, valt binnen de dimensie 'relationeel sociaal kapitaal' waarin de relatie zelf het onderwerp is (Tiwana, 2008). Het delen van een visie of een culturele fit vallen onder de derde dimensie; het cognitief sociaal kapitaal (Tsai & Ghoshal, 1998).

De tweede bijdrage van dit onderzoek betreft het onderzoeken van de rol van participatie door het hoofdkantoor (of het hoogste management niveau) bij intra-organisatiele fusies. Onderzoek van Dyer and Nobeoka (2000) en Gerpott (1995) laat zien dat een hoofdkantoor een cruciale rol kan spelen door in een fusie actief te participeren. Zo heeft de participatie door het hoofdkantoor invloed op onderlinge kennisintegratie, visie- en besluitvorming en de interne netwerkstructuur (Atuahene-Gima, 2003; Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2005).

Gebaseerd op bovenstaand staat de volgende vraag centraal in dit onderzoek:

Wat is de invloed van structureel, relationeel en cognitief sociaal kapitaal op de snelheid en mate van integratie van units na een intra-organisatiele fusie en wat is de modererende invloed van de participatie door het hoofdkantoor hierop?

Deze vraag is opgedeeld in een drietal subvragen:

- (1) Wat is de invloed van structureel, relationeel en cognitief sociaal kapitaal op de snelheid en mate van integratie?*
- (2) Wat is de invloed van de participatie door het hoofdkantoor op de mate en snelheid van integratie?*
- (3) Wat is de invloed van participatie door het hoofdkantoor op de relaties tussen het aanwezig sociaal kapitaal en de mate en snelheid van integratie?*

Naast een bijdrage aan de wetenschap is dit onderzoek ook relevant voor de managementpraktijk. Organisaties die besluiten tot het fuseren van units maken een afweging over de snelheid en/of de mate waarmee de units worden geïntegreerd. In deze afweging kan het management op basis van dit onderzoek bepalen in welke mate rekening dient te worden gehouden met het aanwezig sociaal kapitaal in en tussen de te fuseren units. Daarnaast kan de rol van het hoofdkantoor worden meegenomen in de afweging, zodat een mate en snelheid van integreren wordt gekozen die bijdragen aan het succes van de fusie.

De opbouw van dit artikel is als volgt. Eerst worden op basis van relevante literatuur hypothesen gepresenteerd. Vervolgens wordt de onderzoeksmethode toegelicht met aandacht voor de data collectie, het meten van de variabelen, de steekproef en de analysetechniek. Op basis van de gevonden en beschreven resultaten zal dit artikel afsluiten met de conclusie en discussie.

2 THEORIE ONTWIKKELING en HYPOTHESES

2.1 Intra-organisationale fusies van units

Voor organisaties zijn er diverse redenen om units te laten fuseren. Zo kan het zijn dat organisaties te ver zijn door geschoten in de diversificatie naar onderdelen en dat aantal weer wil reduceren (Markides, 1992). Een tweede reden kan zijn dat het management op zoek is naar kostenreductie, het verhogen van de efficiëntie en door innovaties probeert snel in te spelen op een veranderende marktvraag (Argote & Ingram, 2000; Galunic & Eisenhardt, 2001). Voor veel organisaties is een interne reorganisatie een middel om deze doelen te halen (Brickley & Van Drunen, 1990). Het hercombineren van units binnen multi-unit organisaties biedt de mogelijkheid om de gewenste reductie in diversificatie te bereiken, maar biedt tevens de mogelijkheid om synergie en waarde te creëren (Barkema & Schijven, 2008; Birkinshaw et al., 2000; Colman & Lunnan, 2011; Sirower, 2000). Bovendien creëert het hercombineren van units een nieuwe omgeving waarin innovatie, het delen van middelen en integratie van kennis plaatsvindt (Galunic & Rodan, 1998; Grant, 1996; Huber, 1991; Karim, 2009; Karim & Mitchell, 2004; Kogut & Zander, 1992).

Maar waarom kiest een organisatie bij een reorganisatie voor een fusie van units, terwijl onder andere Gupta and Govindarajan (1991); (2000), Hansen (2002) en Tsai (2002) suggereren dat units binnen een organisatie door middel van intensievere samenwerking ook deze doelen kunnen behalen?

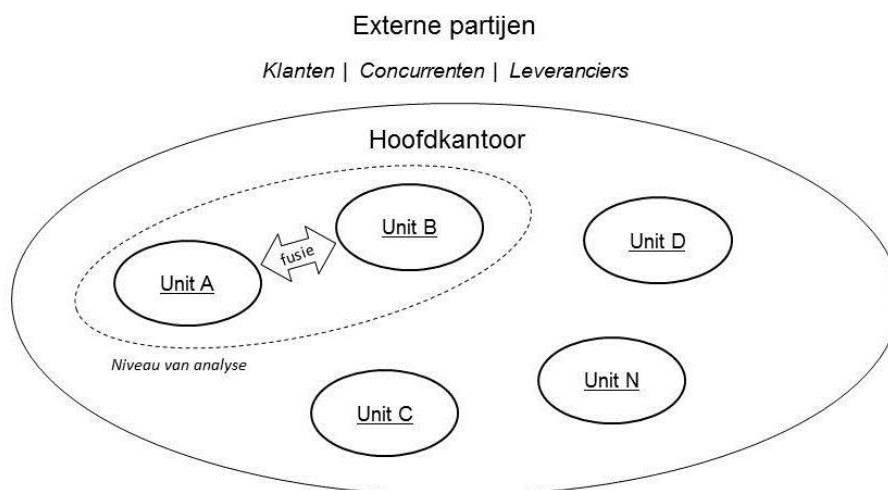
Het antwoord hierop ligt in de integratie van kennis. De coördinatie van kennis speelt een cruciale rol binnen multi-unit organisaties (Grant, 1996). Een organisatie heeft het recht op een bestaan omdat het kennis combineert dat bij de diverse medewerkers aanwezig is en daarmee een unieke combinatie maakt die een concurrentievoordeel oplevert. Deze kennis wordt in multi-unit organisaties verdeeld over diverse units. Voor onderlinge kennisdeling zijn de units afhankelijk van het bestaan van transmissie- of communicatiekanalen en is de mate waarmee kennis wordt gedeeld afhankelijk van de bandbreedte van deze kanalen (Ghoshal & Bartlett, 1988). Indien deze communicatiekanalen aanwezig zijn en voldoende bandbreedte hebben zou er in hoge mate kennisdeling moeten plaatsvinden tussen units.

Gupta and Govindarajan (2000) noemen echter een aantal zaken waardoor bij een samenwerking de units toch niet bereid zijn om kennis te delen. Zo kan een unit zijn unieke kennis niet willen delen met andere units omdat het zich bewust is dat het zeer unieke kennis bezit en graag dat monopoly wil behouden. Een tweede reden die zij noemen is dat een unit de kennis van een andere unit niet wil gebruiken omdat het van een andere unit komt, het zogenaamde 'Not invented here' syndroom. Daarmee zouden zij toegeven dat een andere unit meer competent is dan de eigen unit. Hier kan ook een machtsstrijd aan ten grondslag liggen. De ene manager wil niet toegeven dat de unit van de andere manager waardevolle kennis bezit. Een derde reden is dat de unit wel de kennis zou willen gebruiken maar niet de capaciteit heeft om de kennis als waardevol aan te merken of om de kennis van een andere unit om te zetten in nuttige kennis voor de eigen unit (Cohen & Levinthal,

1990). Het combineren van units is een oplossing om structureel de eerder genoemde barrières te slechten. Hierdoor neemt de mogelijkheid tot coördinatie van de communicatielijnen toe. In de nieuwe unit wordt kennis in verhoogde mate geïntegreerd doordat het niet meer uit een andere unit komt, maar vanuit de nieuwe 'eigen' unit. Het management kan sturen op integratie van medewerkers en kennis van beide 'oude' units waardoor kruisbestuiving plaatsvindt. Het vraagt echter veel aandacht om zo'n combinatie te laten slagen. Het is immers niet vanzelfsprekend dat een fusie van units altijd leidt tot een succes.

2.2 Analyseniveau

Units binnen multi-unit organisaties acteren vaak in een groot netwerk aan relaties. Leveranciers, concurrenten en klanten behoren tot de directe omgeving waar organisaties contacten mee hebben (Porter, 1980). Ook binnen de organisatie zijn er diverse soorten relaties terug te vinden zoals tussen werkmaatschappijen onderling, tussen het hoofdkantoor en de diverse bedrijfsonderdelen (Birkinshaw, Hood, & Jonsson, 1998; Singh, 1986) en tussen medewerkers. De focus van dit onderzoek gaat uit naar de intra-organisationale fusies van units en richt daarmee de aandacht op de relaties tussen twee (of meer) onderdelen binnen een organisatie die door een reorganisatie of herstructurering fuseren of, zoals Huber (1991) het noemt, aan elkaar worden geënt. Onder unit wordt in dit onderzoek een afgebakend onderdeel van de organisatie verstaan met eigen medewerkers, een managementlaag en eigen financiële verantwoordelijkheid (Hansen, 2002). Een unit kan hierbij verschillende vormen aannemen, zoals een stafafdeling, werkmaatschappij of bijvoorbeeld een regiokantoor. In figuur 1 staat schematisch het niveau van analyse aangegeven.



Figuur 1: Niveau van analyse.

2.3 Integratiefase

Een fusieproces onderscheidt zich in diverse fases, zoals de initiatiefase dat leidt tot het besluit tot fuseren, de pré-fusiefase waarin voorbereidingen worden getroffen, de daadwerkelijke samenvoeging met de hier op volgende integratiefase en de afronding van het fusieproces. Birkinshaw et al. (2000), Pablo (1994) en Haspeslagh and Jemison (1991) geven aan dat met name de integratiefase van cruciaal belang is voor het slagen van een fusie van units. Tijdens deze fase kunnen problemen ontstaan rondom de macht, kunnen medewerkers de neiging hebben zich niet aan te passen aan de nieuwe omstandigheden of kan zelfs waarde worden vernietigd wanneer de fusie een negatieve invloed heeft op management en medewerkers (Haspeslagh & Jemison, 1991). En dat terwijl het doel van een fusie van units het creëren van waarde is.

Het creëren van waarde tijdens de integratie hangt in grote mate af van het vermogen van de te fuseren units om hun middelen en activiteiten te combineren (Ellis, Reus, & Lamont, 2009; Jemison & Sitkin, 1986). Uit de literatuur blijkt dat er meerdere antecedenten zijn aan te wijzen voor het slagen van de integratie van units (Datta, Pinches, & Narayanan, 1992; King, Dalton, Daily, & Covin, 2004). Er zijn twee cruciale aspecten binnen de integratiefase te benoemen die relevant zijn voor het succes van een intra-organisationale fusie (Cording et al., 2008). De eerste is de *mate van integratie* (Pablo, 1994; Saxton & Dollinger, 2004; Zollo & Singh, 2004). De mate van integratie bepaalt immers in hoeverre systemen, structuren en culturen op elkaar aangepast worden (Pablo, 1994). Daarnaast bepaalt de mate van integratie in hoeverre kennis integratie plaatsvindt, schaalvoordeel wordt gecreëerd en coördinatie wordt verhoogd (Datta & Grant, 1990; Puranam et al., 2006). Het tweede cruciale aspect voor het creëren van waarde door een fusie is de *snelheid van integratie* (Angwin, 2004; Homburg & Bucerius, 2006). De snelheid bepaalt hoe lang medewerkers in onzekerheid zitten, de tijd die er is om aan elkaar te wennen en om processen en producten goed te integreren (Buono & Bowditch, 1989; Karim, 2006; Larsson & Finkelstein, 1999). Deze twee aspecten zijn sterk gericht zijn op interne processen (Cording et al., 2008). Hiermee onderscheiden ze zich van andere aspecten die van toepassing zijn bij de overname en integratie van externe organisaties. Hierbij valt te denken aan het behoud van management van de overgenomen partij (Hambrick & Cannella Jr, 1993) of de autonomie die het management of het bedrijf na een overname behoud (Ranft & Lord, 2002). Dit is dan ook de reden waarom deze twee aspecten van integratie centraal staan in dit onderzoek naar intra-organisationale fusies.

2.3.1 *Mate van integratie*

De mate van integratie is een belangrijk onderdeel voor het slagen van een intra-organisationale fusie aangezien hiermee wordt bepaald in hoeverre de units aan elkaar aangepast worden (Pablo, 1994). Gebaseerd op eerder gehanteerde definities (Datta & Grant, 1990; Homburg & Bucerius, 2006; Pablo, 1994; Thompson, 1967; Zollo & Singh, 2004) wordt in dit artikel met mate van integratie het volgende bedoeld: De mate van verandering in de configuratie van producten (of diensten), organisatiestructuur, cultuur en systemen van de te fuseren units in de integratiefase.

Pablo (1994) geeft aan dat deze mate kan oplopen van laag naar hoog. Een lage mate van integratie houdt in dat de units grotendeels onangepast hun werk blijven doen en slechts enkele onderdelen worden geïntegreerd, bijvoorbeeld ondersteunende diensten als de financiële afdeling of ICT systemen (Cording et al., 2008; Haspeslagh & Jemison, 1991). Een gemiddelde mate van integratie houdt in dat ook functies uit het primaire proces worden geïntegreerd, zoals kennis (bijvoorbeeld R&D afdelingen) of productiefaciliteiten (Pablo, 1994). De hoogste mate van integratie is wanneer alle grenzen tussen de units worden opgeheven en op alle gebieden integratie plaatsvindt (Haspeslagh & Jemison, 1991; Pablo, 1994).

Saxton and Dollinger (2004) geven aan dat wanneer een fusie wil slagen de middelen van units succesvol moeten worden geïntegreerd en dat hiervoor nauwe relaties tussen de te fuseren units van belang zijn. Wanneer de te fuseren units van tevoren beter op de hoogte zijn van elkaars middelen, procedures, producten, cultuur, structuur en systemen zijn zij beter in staat deze op elkaar af te stemmen in de integratiefase.

2.3.2 Snelheid van integratie

Naast de mate van integratie is de snelheid van de integratie het tweede antecedent voor het slagen van een fusie die centraal staat in deze studie. Haspeslagh and Jemison (1991) geven in hun boek aan dat snelheid een belangrijke afweging is in een fusie. Uit de belangrijkste bevindingen die Shi et al. (2012) onder de categorie 'snelheid' zetten blijkt dat er gemengde uitkomsten zijn over de invloed van snelheid op het succes van een fusie. Een langzame integratie kan conflicten tussen units minimaliseren (Olie, 1994), het onderlinge vertrouwen vergroten en de integratie van 'tacit knowledge' (individuele en moeilijke overdraagbare kennis) verhogen (Ranft & Lord, 2002). Vaara (2003) noemt enkele risico's van een traag integratieproces waaronder culturele verwarring in de sociale interactie en hypocrisie in de organisatorische besluitvorming. Aansluitend hierop geeft Angwin (2004) aan dat er voorzichtigheid is geboden om een hoge integratiesnelheid zonder nadere kritiek te koppelen aan een succesvolle fusie. Andere wetenschappers vinden een positief verband tussen een hoge integratiesnelheid en het succes van een fusie. Homburg and Bucerius (2006) vinden een significante en positieve relatie tussen de snelheid van integreren en het succes van een fusie. Hierbij stellen ze wel dat deze positieve uitkomst mede bepaald wordt door de verbondenheid van de te fuseren units. Uit bovenstaande onderzoeken blijkt dat de impact van snelheid op het slagen van een fusie groot is, hoewel de bevindingen ambigu zijn. Anders dan in de voorgaande onderzoeken zal niet de impact van snelheid op het succes van de integratie onderzocht worden, maar wordt gekeken naar de antecedenten die de snelheid bepalen.

Naast de bevinding van Homburg and Bucerius (2006) dat de verbondenheid van de units van invloed is op de snelheid geeft Bragado (1992) aan dat een 'correcte snelheid' afhankelijk is van de 'fit' (het bij elkaar passen en/of op elkaar aansluiten) van de te fuseren onderdelen. Dit betreft met name de culturele 'fit'. Volgens Haspeslagh and Jemison (1991) hangt de snelheid van de integratie ook af van de onderlinge strategische afhankelijkheid.

2.4 Sociaal kapitaal en integratie

Het uitgangspunt van het sociaal netwerk perspectief is dat sociale actoren, of dat nu individuen, groepen of organisaties zijn, ingebed zijn in een netwerk van onderlinge relaties met andere sociale actoren. Het is de samenstelling van deze relaties dat de positie van de actor bepaald in de sociale structuur. Binnen dit sociaal netwerk perspectief is het sociaal kapitaal te onderscheiden. Dit is het kapitaal dat beschikbaar is door het netwerk aan relaties van een sociale actor (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Portes, 2000). Volgens Burt (1992) speelt bij sociaal kapitaal, anders dan bij financieel kapitaal (contant geld, leningen) of menselijk kapitaal (charme, intelligentie, gezondheid), de interacties tussen de sociale actoren in een netwerk de hoofdrol. Uit verschillende onderzoeken blijkt het belang van deze interacties bij het fuseren van units (Capron, 1999; Cording et al., 2008; Karim, 2006).

Sociaal kapitaal is voor veel organisaties een belangrijke eigenschap om te bezitten. Dit komt doordat via het netwerk aan relaties van een individu of een sociale eenheid potentieel veel informatie en middelen beschikbaar zijn voor de organisatie (Bourdieu, 1986; Burt, 1992; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Inkpen and Tsang (2005) onderscheiden verschillende typen netwerken. Eén daarvan is het intra-organisationale netwerk. Dit type netwerk onderscheidt zich van andere typen doordat er meer dan bij bijvoorbeeld alliantie-, industrie-, of geografische netwerken een hogere mate van structuur is. Zo hebben hiërarchische krachten en eigendomsverhoudingen invloed op dit netwerk. In lijn met het verschil in typen netwerken is er volgens Adler and Kwon (2002) ook onderscheid te maken tussen intern en extern sociaal kapitaal. Gezien de intra-organisationale context van dit onderzoek wordt gefocust op de interne vorm van sociaal kapitaal binnen een intra-organisationeel netwerk. Intern sociaal kapitaal wordt omschreven als het kapitaal dat beschikbaar is via het intra-organisationale netwerk van verbanden en sociale relaties tussen actoren, waaronder medewerkers, units en werkmaatschappijen (Kostova & Roth, 2003; Rottig, 2011). Het intern sociaal kapitaal kent dezelfde onderverdeling in dimensies als het externe kapitaal: de structurele, relationele en cognitieve dimensie (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Tsai & Ghoshal, 1998).

2.4.1 *Structureel sociaal kapitaal*

Structureel sociaal kapitaal in een intra-organisationale context omvat het patroon en de configuratie van relaties en verbanden tussen sociale actoren binnen een organisatie (Inkpen & Tsang, 2005; Van Wijk et al., 2008). De plaats van de sociale actor in het netwerk kan bijdragen aan de invloed en macht van die actor doordat deze meer informatie bezit, zijn of haar connecties kan inschakelen voor het bereiken van middelen en medewerking kan verkrijgen van andere sociale actoren (Rottig, 2011; Tsai & Ghoshal, 1998).

Binnen het structureel sociaal kapitaal gaat Burt (1992) met zijn 'structural holes theory' in op de gaten die vallen in zo'n netwerk. Door de plaats van de actor in een netwerk kan deze dienen als een soort 'brug' die een gat tussen twee sociale actoren overspant (Reagans, Zuckerman, & McEvily,

2004). De theorie suggereert dat via deze overbruggende relaties nieuwe en innovatieve informatie kan worden verkregen en daardoor nieuwe kansen kunnen worden ontdekt (Tiwana, 2008).

Tiwana (2008) constateert dat één van de karakteristieken van een overbruggende relatie de heterogene achtergrond van de twee actoren is die de relatie onderhouden (McEvily & Zaheer, 1999; Reagans & Zuckerman, 2001). De aanwezige diversiteit in achtergrond, connecties en kennis zorgt ervoor dat een actor, zoals een unit en/of zijn medewerkers, toegang krijgen tot zeer uiteenlopende expertise, toekomstvisies en nieuwe mogelijkheden. De diversiteit onder sociale actoren zorgt echter ook ervoor dat ze elkaar minder snel zullen begrijpen en een andere professionele taal spreken, waardoor kennisintegratie naar mate de diversiteit toeneemt lastiger wordt en de voordelen uiteindelijk zal overvleugelen (Spender & Grant, 1996; Tiwana, 2008).

Structureel sociaal kapitaal en mate van integratie

Uit diverse onderzoeken blijkt dat een hoge mate van integratie gewenst is om waarde te creëren, maar dat een positieve uitkomst sterk afhangt van de verwantschap tussen de te fuseren units (Chatterjee et al., 1992; Haspeslagh & Jemison, 1991; Lubatkin, 1987; Saxton & Dollinger, 2004; Zollo & Singh, 2004). Deze verwantschap houdt een evenwicht in waarbij de units wel complementair aan elkaar moeten zijn en dus in voldoende mate moeten verschillen om elkaar aan te vullen, maar niet te verschillend mogen zijn aangezien zij dan geen raakvlakken meer hebben.

Uit onderzoek van Shrivastava (1986), Pablo (1994) en Datta and Grant (1990) blijkt dat wanneer de relatie tussen de te fuseren units zich kenmerkt door een hoge mate van diversiteit de verwantschap tussen de units beperkt is. Hierdoor is het van belang om de units in grote mate autonoom te laten opereren wat een negatieve invloed heeft op de mate van integratie (Datta & Grant, 1990). Wanneer beide units in enige mate verschillen in diversiteit is de kans dat ze voldoende raakvlakken hebben om tot kruisbestuiving te komen groter en heeft dit een positieve invloed op de mate van integratie. De culturen, organisatie structuur, systemen en producten en/of diensten vullen elkaar aan en worden daarom ook in hoge mate geïntegreerd. Wanneer de units minimaal verschillen in diversiteit is de kans dat ze complementair aan elkaar zijn gering en wordt er bij een fusie geen waarde gecreëerd. Doordat het motief tot integreren ontbreekt, zal de mate van integratie beperkt zijn (Shrivastava, 1986).

Op basis hiervan wordt gesteld dat de diversiteit tussen de te fuseren units een parabolische uitwerking heeft op de mate van integratie in een omgekeerde U-vorm. Naar mate de diversiteit toeneemt, neemt de mate van integratie toe tot het punt waarop de units zo sterk verschillen dat dit een negatieve uitwerking heeft op de mate van integratie. Dit wordt in onderstaande hypothese verwoord:

H.1a: Structureel sociaal kapitaal in de vorm van diversiteit tussen de units voor een intra-organisatorische fusie heeft een omgekeerde U-vorm relatie met de mate van integratie.

Structureel sociaal kapitaal en snelheid van integratie

Ranft and Lord (2002) geven in hun artikel aan dat de snelheid van de integratie samenhangt met hoe goed de units elkaar kennen. Wanneer de units in grote mate divers zijn kan het eerste deel van de integratiefase een leerperiode bevatten, waarmee de periode die benodigd is om te integreren wordt verlengd. Dit wordt bevestigd door Haspeslagh and Jemison (1991). Zij geven aan dat een trage integratie consistent is met een leerperiode voor medewerkers van beide units om onderdelen succesvol te combineren. Daarnaast laat onderzoek van Birkinshaw et al. (2000) zien dat eerst integratie onder medewerkers moet plaatsvinden voordat een diepgaande integratie van operationele zaken kan plaatsvinden. Des te groter de diversiteit tussen units, des te meer moeite en tijd het kost om tot integratie onder medewerkers te komen. Dit heeft daardoor ook gevolgen voor de snelheid om tot operationele synergie te komen (Birkinshaw et al., 2000). Hierdoor kan gesteld worden dat des te groter de diversiteit tussen de units is des te langer er tijd moet worden genomen om elkaar te leren kennen, met als gevolg een langere integratietijd. Hieruit volgt de volgende hypothese:

H.1b: Naar mate het structureel sociaal kapitaal in de vorm van diversiteit tussen de units voor een intra-organisationale fusie stijgt, neemt de integratiesnelheid af.

2.4.2 Relationeel sociaal kapitaal

Als tweede dimensie van het sociaal kapitaal is relationeel sociaal kapitaal te beschrijven als de sterkte van de persoonlijke relaties tussen personen die is opgebouwd gedurende de geschiedenis van interacties (Granovetter, 1973; Nahapiet & Ghoshal, 1998; Tsai & Ghoshal, 1998). Vertrouwen, respect, reciprociteit, een nauwe en persoonlijke interactie, vriendschap en frequente communicatie zijn indicatoren van zo'n sterke band en daarmee belangrijke onderdelen van relationeel sociaal kapitaal (Fukuyama, 1996; Kale, Singh, & Perlmutter, 2000; Putnam, 1993; Tiwana, 2008). Hierdoor wordt het delen van kennis verhoogd, wordt de steun verkregen voor het verwezenlijken van doelen en verhoogt de samenwerking (Gulati, Nohria, & Zaheer, 2000; Rottig, 2011; Uzzi, 1997; Van Wijk et al., 2008).

Eerder onderzoek geeft aanleiding te veronderstellen dat ook relationeel sociaal kapitaal een grote rol speelt binnen het slagen van fusies. Aanleiding hiervoor is onder andere het onderzoek van Inkpen and Tsang (2005) en Yli-Renko, Autio, and Sapienza (2001) die aangeven dat het risico op opportunistisch gedrag (bijvoorbeeld kennis achterhouden of verhoudingsgewijs minder werk verrichten bij een samenwerking) tussen interne units lager is dan in relaties met externe units. Dit komt het vertrouwen in de relatie tussen intra-organisationale units ten goede en versterkt daarmee de band tussen de units. Hier speelt ook het delen van een hoofdkantoor een rol, aangezien dit zorgt voor een institutionele basis voor het vertrouwen in de relatie (Inkpen & Tsang, 2005). Een verhoogd vertrouwen in de relaties tussen de units zorgt voor een verhoogde bereidheid om eerder en meer onderdelen te integreren. Daarnaast geeft Hansen (1999) aan dat het hebben van een sterke relatie

er aan bijdraagt dat ook 'tacit knowledge' tussen units gedeeld kan worden en heeft Uzzi (1996) onderzocht dat sterke relaties de samenwerking tussen partijen verhoogt.

Hoewel bovenstaande onderzoeken uitgaan van samenwerking van units zijn de bevindingen in lijn met het onderzoek dat Ranft and Lord (2002) hebben uitgevoerd naar de fusie van units, waarin het opbouwen van vertrouwen tussen units en gedeelde ervaringen van belang zijn voor de mate van integratie, maar ook voor de snelheid van de integratie. Op basis van bovenstaande wordt gesteld dat de aanwezigheid van relationeel kapitaal in de vorm van de sterkte van interacties tussen beide units voor de fusie een positieve invloed heeft op zowel de mate als de snelheid van integratie. Hierdoor komen de volgende hypothesen tot stand:

H.2a: Naar mate het relationeel sociaal kapitaal in de vorm van de sterkte van interacties tussen de units voor een intra-organisationale fusie stijgt, neemt de mate van integratie toe.

H.2b: Naar mate het relationeel sociaal kapitaal in de vorm van de sterkte van interacties tussen de units voor een intra-organisationale fusie stijgt, neemt de integratiesnelheid toe.

2.4.3 Cognitief sociaal kapitaal

Cognitief sociaal kapitaal betreft het delen van een visie, taal, systemen en cultuur en het nastreven van gedeelde doelen (Parra-Requena, Molina-Morales, & Garcia-Villaverde, 2010; Tsai & Ghoshal, 1998; Young-Ybarra & Wiersema, 1999). Cognitief sociaal kapitaal speelt een rol van belang in de integratiefase na fusies aangezien het delen van een doel, taal, systemen en een cultuur voorkomt dat er communicatieproblemen ontstaan (Schweiger & DeNisi, 1991) en er voor zorgt dat er eerder een collectieve identiteit ontstaat (Tsai & Ghoshal, 1998) en units elkaar begrijpen, waardoor kennis die aanwezig is bij de andere partij eerder geabsorbeerd wordt (Cohen & Levinthal, 1990).

Bij intra-organisationeel te fuseren units is de verwachting dat de cognitieve dimensie een sterke invloed heeft op de integratiefase. De units delen immers al voor de fusie in meer of mindere mate de door het hoofdkantoor opgezette doelen en werken hier beide naar toe (Inkpen & Tsang, 2005). Na een fusie zal misschien de manier waarop de units naar het doel toewerken op elkaar afgestemd moeten worden, het doel blijft voor beide fusie units gelijk. Inkpen and Tsang (2005) geven aan dat hetzelfde geldt voor het delen van een cultuur. De overkoepelende bedrijfscultuur zal er voor zorgdragen dat de units cultureel minder ver uit elkaar liggen dan dit het geval is tussen interne en externe partijen. Cohen and Levinthal (1990) benadrukken het delen van een taal en systemen essentieel zijn om kennis, die door de units wordt ingebracht, eerder en beter te waarderen waardoor deze sneller kan worden geabsorbeerd in de nieuwe fusie-unit.

Gebaseerd op Saxton and Dollinger (2004), Homburg and Bucerius (2006) en Bragado (1992) wordt gesteld dat het delen van een visie, taal, systemen en cultuur door beide units zorgt voor een 'fit' die een positieve invloed heeft op de mate en snelheid van integratie. Een goede 'fit' leidt er toe dat de units voor de fusie al in grote mate ingesteld zijn om het gezamenlijk doel te behalen en

zouden derhalve ook beter te integreren moeten zijn. Daarnaast zou het delen van een visie medewerkers bewust moeten maken dat een snelle integratie bijdraagt aan het eerder behalen van dit gezamenlijk doel. Ook het delen van een culturele achtergrond zorgt er voor dat medewerkers in hogere mate en sneller de normen en waarden op elkaar afstemmen (Lovelace, Shapiro, & Weingart, 2001; Powell, Koput, & SmithDoerr, 1996).

Dit leidt tot de volgende hypothesen:

H.3a: Naar mate het cognitief sociaal kapitaal in de vorm van gedeelde visie, taal, systemen en cultuur tussen de units voor een intra-organisationale fusie stijgt, neemt de mate van integratie toe.

H.3b: Naar mate het cognitief sociaal kapitaal in de vorm van gedeelde visie, taal, systemen en cultuur tussen de units voor een intra-organisationale fusie stijgt, neemt de integratiesnelheid toe.

2.5 Participatie hoofdkantoor

Multi-unit organisaties bestaan in de regel uit meerdere units die weer zijn ingedeeld in divisies of werkmaatschappijen. Eén kenmerkende eigenschap bezitten ze allemaal en dat is dat ze een hoofdkantoor delen. Hierbij wordt met het hoofdkantoor het hoogste operationeel actieve managementniveau binnen een organisatie bedoeld, vaak de hoofddirectie of Raad van Bestuur, inclusief de afdelingen die deze managementlaag ondersteunen in het uitvoeren van haar taken.

De mate waarmee een hoofdkantoor participeert in de bedrijfsvoering van de units verschilt per organisatie (Markides & Williamson, 1996). Bij een hoge participatie is het hoofdkantoor actief betrokken in de strategievorming en bij de operationele gang van zaken van de units. Indien het hoofdkantoor in lage mate participeert, is de betrokkenheid bij de strategievorming en executie hiervan binnen de units minimaal. De units zijn in dit geval operationeel onafhankelijk en het hoofdkantoor dient alleen om abstracte winstdoelen op te leggen en deze te controleren (Hill, 1988).

Uit diverse onderzoeken blijkt dat de mate waarmee het hoofdkantoor participeert in de bedrijfsvoering van de units invloed heeft op de kennisintegratie tussen units binnen de organisatie (bijvoorbeeld Lord and Ranft (2000), Jansen et al. (2005) en Aiken and Hage (1968)). Er is echter geen eenheid in resultaten over die invloed (Lin & Germain, 2003). Zo geven Lord and Ranft (2000) aan dat participatie door het hoofdkantoor leidt tot verhoging van de kennisintegratie, waar Aiken and Hage (1968) beweren dat units waar minder wordt geparticipeerd door het hoofdkantoor meer innovatief zijn door zelfstandige initiatieven tot kennisdeling. Uit de literatuur blijkt wel duidelijk dat kennisintegratie één van de hoofdredenen is om units te laten fuseren (Galunic & Rodan, 1998; Karim, 2009). Wanneer een hoofdkantoor kennisintegratie als doel heeft laat Gerpott (1995) zien dat een hoge mate van participatie bijdraagt aan de mate van de integratie van de gefuseerde units. Door te

participeren creëert het hoofdkantoor wederzijds begrip en open en informele interactie tussen medewerkers in de unit waardoor de integratiedoelstellingen eerder worden gehaald. In aanvulling hierop geven Dyer and Nobeoka (2000) aan dat de participatie door het hoofdkantoor ook effect heeft op de interne netwerkstructuur. Zo blijkt dat door de participatie door het hoofdkantoor sociale actoren in het netwerk er toe worden aangezet om gaten in het netwerk op te sporen en te overbruggen. Wanneer dit goed aangestuurd wordt ontstaat een diversiteit tussen units die zorgt voor een mate van gerelateerdheid aan elkaar die optimaal is voor waarde creatie (Lubatkin, 1987). De units zijn hierdoor voor een fusie al optimaal gediversifieerd en vullen elkaar goed aan, waardoor synergie te bereiken valt bij een fusie. Op basis van bovenstaande kan worden geconcludeerd dat een hoge participatie door het hoofdkantoor leidt tot een optimale diversiteit tussen de units, waardoor het effect van diversiteit op de mate van integratie 'gedempt' wordt. Met andere woorden:

H.4a: Naar mate de participatie door het hoofdkantoor stijgt, neemt het effect van diversiteit op de mate van integratie af (toppigheid omgekeerde U-vorm zal afnemen).

Naast invloed op de mate van integratie heeft participatie door het hoofdkantoor ook invloed op de snelheid van integratie. Door actieve participatie ontstaan er minder problemen over het bereiken van consensus bij het nemen van beslissingen onder medewerkers in de units (Atuahene-Gima, 2003). Bovendien geeft Sheremata (2000) aan dat participatie door het hoofdkantoor in collectieve processen de efficiëntie van de die processen ten goede komt en er daardoor minder tijd besteed wordt aan het oplossen van problemen. Dit leidt tot de volgende hypothese:

H.4b: Naar mate de participatie door het hoofdkantoor stijgt, neemt het effect van diversiteit op de snelheid van integratie af.

Uitgaande van de veronderstelling dat het fuseren van units leidt tot verhoogde kennis integratie en dat dit tevens het doel is van het hoofdkantoor geven Dyer and Nobeoka (2000) aan dat het hoofdkantoor daarom zal sturen op sterke interacties tussen sociale actoren in een netwerk. Hierdoor ontstaat in aanvulling op de diversiteit, dat voor nieuwe en unieke kennis zorgt, ook een vertrouwelijke band die leidt tot het verhoogd integreren van kennis en tot reciprociteit. Volgens Lord and Ranft (2000) versterkt een frequente communicatie met elkaar, eventueel via of op advies van het hoofdkantoor, tot een versterking van dit effect. De participatie speelt bij het aangaan van een fusie dus een positief modererende rol in de relatie tussen de sterkte van interactie en de mate en snelheid van integratie. Dit is verwoord in onderstaande hypothesen.

H.5a: Naar mate de participatie door het hoofdkantoor stijgt, neemt het effect van de sterkte van interactie op de mate van integratie toe.

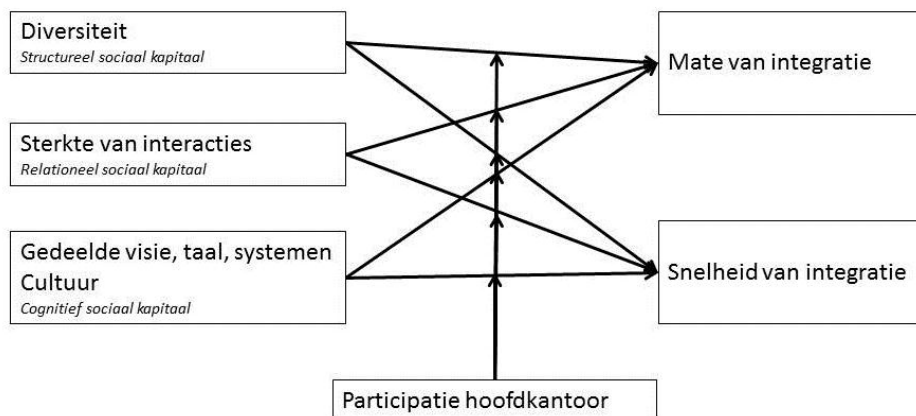
H.5b: Naar mate de participatie door het hoofdkantoor stijgt, neemt het effect van de sterkte van interactie op de snelheid van integratie toe.

Daft and Lengel (1986) geven aan dat bij de integratie van units problemen ontstaan wanneer medewerkers andere doelen nastreven, een andere taal spreken of met verschillende systemen werken. Bovendien kan een verschil in cultuur leiden tot communicatieproblemen en emotioneel geladen escalaties die moeilijk zijn op te lossen (Brown & Ashman, 1996; Simonin, 1999). Wanneer een hoofdkantoor in hoge mate participeert in de strategievorming van de units kan een visie ontstaan die door alle units wordt gedeeld. Het delen van een visie bevordert de integratie van kennis en middelen (Orton & Weick, 1990). Bovendien blijkt uit onderzoek van Dyer and Nobeoka (2000) dat wanneer het hoofdkantoor participeert in het creëren van een sterke gedeelde identiteit voor de units dit leidt tot het onderling delen van taal, systemen en normen en waarden. Dit heeft een versnelling in het leren van elkaar tot gevolg. Hierdoor kan worden gesteld dat participatie door het hoofdkantoor de relatie tussen het delen van een visie, taal, systemen en cultuur en de mate en snelheid van integratie bevordert, wat als volgt in onderstaande hypothesen is verwoord:

H.6a: Naar mate de participatie door het hoofdkantoor stijgt, neemt het effect van het delen van een visie, taal, systemen en cultuur op de mate van integratie toe.

H.6b: Naar mate de participatie door het hoofdkantoor stijgt, neemt het effect van het delen van een visie, taal, systemen en cultuur op de snelheid van integratie toe.

Bovenstaande hypothesen zijn in onderstaand conceptueel model samengevoegd:



Figuur 2: Conceptueel model

3 METHODE en ANALYSE

3.1 Steekproef en datacollectie

Door middel van een gelegenheidssteekproef is aan managers van 54 Nederlandse intra-organisatorisch gefuseerde units gevraagd de voor dit onderzoek opgestelde enquête in te vullen. Deze units moesten in ieder geval bestaan uit meerdere medewerkers en door een manager worden aangestuurd. Daarnaast moet het aan de eisen voldoen dat het hoofdkantoor in beide units een controlerend belang had, dat de units voorafgaand aan de fusie niet aan elkaar rapporteerden en dat de volledige units werden gefuseerd (Hansen, 2002; Inkpen & Tsang, 2005).

De steekproef omvat een brede variëteit aan organisaties uit zowel de profit als non-profit sector. Om een zo groot mogelijk aantal units voor het onderzoek te werven is gebruik gemaakt van social media (via Facebook en LinkedIn een potentieel direct bereik van ruim 800 mensen) en is een direct mailing naar ruim 200 mensen in het directe netwerk van de onderzoeker gestuurd. Hierbij is een korte uitleg van het onderzoek gegeven en is de vraag gesteld of mensen in hun netwerk een intra-organisatorische fusie van units kenden waarvan de manager benaderd kon worden voor deelname aan het onderzoek. Deze oproep heeft extra spreiding gekregen doordat de oproep is doorgestuurd of werd 'gerepost' op social media. Als extra incentive voor het aandragen van units en het deelnemen aan het onderzoek is aangegeven dat voor iedere volledig ingevulde respons een donatie aan het Rode Kruis zou worden gedaan. Vervolgens zijn de managers van de aangedragen units per e-mail benaderd met het verzoek om voor de meest recente fusie van hun unit een vragenlijst in te vullen. Er is specifiek voor de manager of directeur van de unit als respondent gekozen omdat de persoon in deze functie in de meeste gevallen het beste overzicht heeft van de te toetsen variabelen. In enkele gevallen is ter triangulatie gevraagd of een tweede manager de enquête ook wilde invullen. Deze manier van data verzamelen zorgde voor een lage drempel om de vragenlijst in te vullen waardoor in korte tijd voldoende data is gegenereerd.

In de periode van maart tot en met mei 2012 hebben van de 54 benaderde units 48 de enquête volledig ingevuld, wat overeenkomt met een responsratio van bijna 90%. Deze units vertegenwoordigen 26 organisaties, waarbij het aantal units per organisatie tussen de 1 en 7 ligt. Op basis van de beschikbare informatie over de organisaties, zoals websites en jaarverslagen, zijn deze ingedeeld in sectoren en is vastgesteld of het een profit of non-profit organisatie betreft. Deze verdeling staat in figuur 3 weergegeven. Hieruit blijkt dat door units uit diverse sectoren en uit zowel profit als non-profit organisaties is deelgenomen aan het onderzoek, wat de generaliseerbaarheid van de bevindingen ten goede komt.

De hoge responsratio van bijna 90% is te verklaren doordat veel van de respondenten via het netwerk van de onderzoeker zijn benaderd. Dit heeft mogelijk geleid tot een grotere morele verplichting (richting onderzoeker of tussenpersoon) om de enquête in te vullen. Daarnaast zijn na één en na twee weken herinneringse-mails gestuurd naar de respondenten die de enquête nog niet volledig hadden ingevuld. Een derde verklaring is dat de respondenten is gemeld dat de respons vertrouwelijk wordt behandeld en dat de respondent anoniem zal blijven.

Meer dan 60% van de fusies heeft plaatsgevonden in de jaren 2010 en 2011. In 6 gevallen zijn de units in 2012 gefuseerd en dus nog zeer recent. Uit de database blijkt dat deze enquêtes meegenomen kunnen worden in dit onderzoek omdat de respondent in deze gevallen aan heeft gegeven dat de integratie binnen 3 maanden is afgerond of op onderdelen 'niet van toepassing' heeft aangevinkt. Van de 48 units hebben 7 geen winstdoelstelling. Het verschil in grootte tussen de te fuseren units is gebaseerd op het aantal FTE's (voltijd dienstverbanden), waarbij het aantal FTE van de grootste unit is gedeeld door het aantal FTE van de op een na grootste unit. Gemiddeld was de grootste unit ruim 2,5 keer groter dan de op een na grootste.

Grote organisaties				
	gemiddeld	min.	max.	
Omzet laatste boekjaar*	430	1	5.800	in miljoen euro
Totaal aantal medewerkers gefuseerde units	826	5	15.000	in FTE
Verskil in grootte van units	2,59	gelijk	19 x groter	

* n= 46, 2 organisaties geen omzet gegevens

Respons		
Sector	n	%
Bouw	8	14,8%
Diensten	12	22,2%
FMCG (consumenten goederen)	7	13,0%
Industrie	5	9,3%
Overheid	6	11,1%
Vastgoed	10	18,5%
Totaal respons	48	88,9%
Ontbrekend	6	11,1%
Totaal aantal benaderde organisaties	54	100,0%

Profit / Non-Profit		
	n	%
Profit	41	85,4%
Non-Profit	7	14,6%
Totaal	48	100,0%

Jaar van fusie		
Jaar	n	%
voor 2007	7	14,6%
2007	1	2,1%
2008	2	4,2%
2009	3	6,3%
2010	16	33,3%
2011	13	27,1%
2012	6	12,5%
Totaal	48	100,0%

Figuur 3: Responsoverzicht

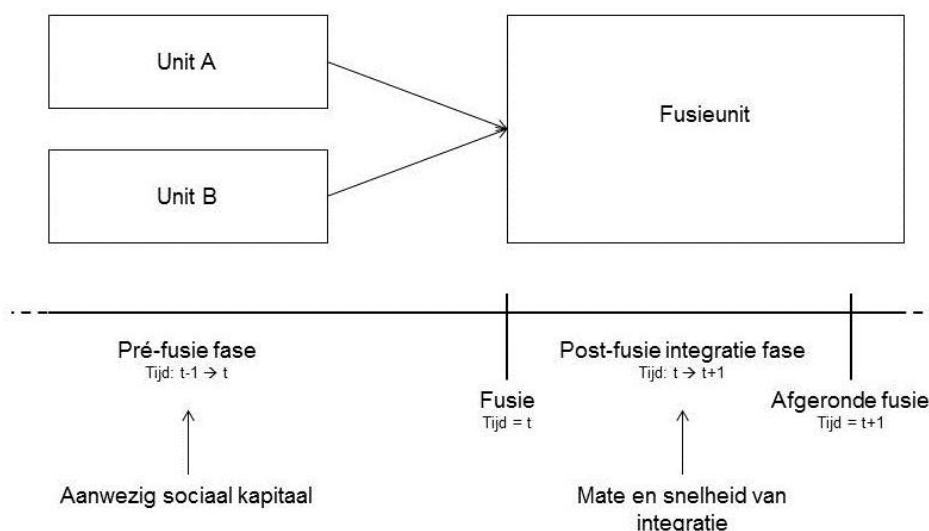
3.2 Vragenlijst

Het ontwerp van de vragenlijst (zie appendix 1) is zoveel mogelijk gebaseerd op bestaande vragenlijsten. Dit heeft tot doel om de betrouwbaarheid en validiteit van de vragenlijst te verhogen. Per variabele is onderzocht welke operationalisering het beste aansluit bij dit onderzoek. Het is echter noodzakelijk gebleken om deze operationalisering (vragenlijsten) aan te passen aan de context van dit onderzoek of om ze uit te breiden, danwel te verkorten. Het doel van de aanpassingen is om tot een vragenlijst te komen die door middel van meerdere indicatoren (minimaal 4) een variabele te meten, maar ook om tot een vragenlijst te komen die niet meer dan vijf à tien minuten in beslag neemt

om in te vullen. Hierbij is uitgegaan dat dit het maximale tijdsbeslag is dat een drukbezet manager bereid is om vrij te maken voor medewerking. Bij alle vragen is een 7-punts Likertschaal toegepast, de meeste oplopend van heel erg oneens (1) tot heel erg eens (7). Dit zorgt voor eenduidigheid in de antwoordmogelijkheden voor de respondent en voor een meer genuanceerde score dan bij een lager aantal keuzeopties.

Voordat de vragenlijst naar de respondenten is gestuurd is eerst een aantal proefpersonen uit intra-organisationeel gefuseerde units gevraagd om de concept-enquête in zijn geheel in te vullen en commentaar te geven op de vragenlijst. Daarnaast hebben een associate en een assistant professor van de Erasmus Universiteit de conceptvragenlijst voorgelegd gekregen en deze beoordeeld. Op basis van hun feedback en het commentaar van de proefrespondenten is de vragenlijst aangepast. De proefrespondenten is niet meer gevraagd om de definitieve enquête in te vullen, aangezien hun antwoorden dan beïnvloed zouden kunnen zijn door de proefversie. De uitkomsten van de proefversie zijn niet meegenomen in het onderzoek.

In de vragenlijst wordt gevraagd naar zowel het aanwezig sociaal kapitaal als naar de snelheid en mate van integratie. Het moment waarop de aspecten worden gemeten verschilt echter. Voor dit onderzoek is het aanwezig sociaal kapitaal *voor* de fusie tussen de beide units essentieel om te meten. De mate en snelheid van integratie is te bepalen *na* de fusie (zie figuur 4). Om dit onderscheid duidelijk te maken voor de respondenten is bij de vragen over het aanwezig sociaal kapitaal consequent aangegeven dat de vraag gaat over de tijd voor de fusie. De overige vragen zijn in de tegenwoordige tijd gesteld.



Figuur 4: Schematische tijlijn van een intra-organisationale fusie met het moment van meten van de variabelen.

Bij het opstellen van de vragenlijst is rekening gehouden met de 'common method bias' (Doty & Glick, 1998), wat de neiging tot het geven van consistente antwoorden is. Deze bias is potentieel aanwezig

doordat zowel alle variabelen in één vragenlijst worden gemeten. Respondenten geven hiermee invulling aan alle variabelen, waardoor de kans op een verhoogde correlatie tussen de variabelen ontstaat. Om deze bias te reduceren zijn de vragen betreffende de onafhankelijke, afhankelijke en de modererende en controlevariabelen opgesplitst door deze in de online enquête in drie verschillende delen op te knippen. Daarnaast is de respondenten een vertrouwelijke behandeling van de respons en anonimiteit beloofd. Deze actie was ook beoogd om het geven van sociaal gewenste antwoorden te voorkomen. Naast het voorkomen van een 'common method bias' is achteraf een Harman's one factor test uitgevoerd (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Hieruit blijkt dat geen van de variabelen meer dan 50% van de variantie verklaart.

Achteraf is de validiteit van de variabelen bepaald door de Cronbach's Alpha te berekenen (zie appendix 1). Uitgezonderd van de mate van integratie en diversiteit scoren alle variabelen boven de 0,8, wat een hoge mate van interne consistentie aangeeft. De mate van integratie (Cronbach's $\alpha = 0,75$) en diversiteit (Cronbach's $\alpha = 0,74$) worden in dit onderzoek wel meegenomen als variabelen omdat de waarden net onder de 0,8 liggen, wat bij de lage $n (=48)$ een acceptabele score is. Daarnaast is variabele diversiteit eerder toegepast in onderzoek van Tiwana (2008) en in de Erasmus Alliantie en Acquisitie Monitor waar ze beide een α scoorden van 0,9.

3.3 Variabelen

Afhankelijke variabelen. De snelheid van integratie ($\alpha = 0,82$) wordt gemeten door zes items die zijn samengesteld door een drietal vragenlijsten te combineren. Zowel Homburg and Bucerius (2006), Cording et al. (2008) als Zollo and Singh (2004) gebruiken operationalisering die ingaan op een aantal aspecten die op de snelheid van integratie van toepassing zijn. De keuze om een gecombineerde vragenlijst samen te stellen is ingegeven door de wens om gebruik te maken van een multi-item schaal (Zollo and Singh (2004) gebruiken een single-item schaal), in te gaan op onderdelen die voor diverse soorten organisaties van toepassing zijn (Homburg and Bucerius (2006) verrichten hun onderzoek in een marketing context) en een beperkter aantal items te gebruiken dan Cording et al. (2008) om de kans op volledig ingevulde vragenlijsten te vergroten. De drie vragenlijsten kennen gemeenschappelijke onderdelen die zijn overgenomen in de toegepaste vragenlijst. Deze onderdelen omvatten de integratie van drie soorten systemen die in de units van de respondenten aanwezig zijn (HR, ICT en financiële systemen), van producten en/of diensten, van de organisatiestructuur en van de organisatiecultuur.

Voor het meten van de mate van integratie ($\alpha = 0,75$) is gebruik gemaakt van de vraag die Zollo and Singh (2004) aan hun respondenten hebben voorgelegd. De respondenten moeten aangeven in welke mate de systemen, en producten geïntegreerd of gecentraliseerd zijn. In deze vraagstelling ontbreekt echter de integratie op sociaal vlak; de integratie van medewerkers. Daarom is naar aanleiding van de operationalisering van Cording et al. (2008) voor dit onderzoek dit aspect toegevoegd. Dit is gedaan door de mate van integratie van de organisatiestructuur en cultuur toe te voegen aan de vraag van Zollo and Singh (2004) en deze vervolgens op te splitsten in zes

deelvragen. Gelijk aan de snelheid van integratie ontstaat hierdoor een aparte vraag voor de mate van integratie van HR, ICT en financiële systemen, producten/diensten, organisatiestructuur en cultuur die gezamenlijk de mate van integratie meten.

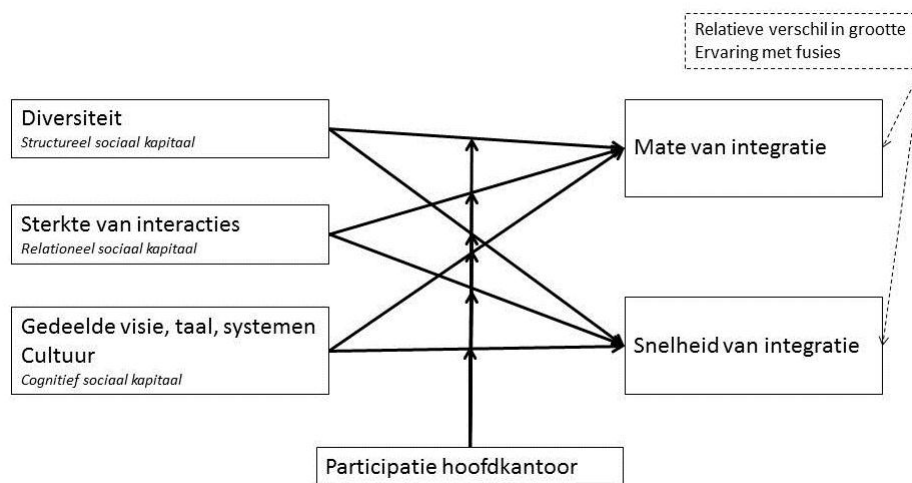
Onafhankelijke variabelen. Voor de operationalisering van de eerste onafhankelijke variabele diversiteit ($\alpha = 0,74$) zijn vragen uit de Erasmus Alliantie en Acquisitie Monitor toegepast. Deze zijn mede gebaseerd op de vragen die Tiwana (2008) gebruikt in haar onderzoek en gaan in op kenmerken van diversiteit, zoals de verschillen tussen de units in know-how, middelen en competenties, expertise en achtergronden. Door middel van vijf items wordt de waarde voor diversiteit bepaald. Bij de tweede onafhankelijke variabele, de sterkte van interactie ($\alpha = 0,91$), zijn de items tevens tot stand gekomen met gebruikmaking van de vragenlijsten van de Erasmus Alliantie en Acquisitie Monitor en Tiwana (2008). De zes items gaan in op kenmerken van de onderlinge relaties voor de fusie, zoals vertrouwen, vriendschap, respect en frequente communicatie en bepalen gezamenlijk de waarde voor sterkte van interactie. Het meten van de derde onafhankelijke variabele, het delen van een visie, taal, systemen en cultuur ($\alpha = 0,85$), kent twee gesplitste onderdelen met beide een wegingsfactor van 0,5. Deze splitsing is ontstaan doordat beide kenmerken onderdeel uitmaken van cognitief sociaal kapitaal, maar in eerdere onderzoeken altijd gesplitst is. Het eerste onderdeel omvat vragen die Tsai and Ghoshal (1998), Young-Ybarra and Wiersema (1999), Parra-Requena et al. (2010) gebruiken in hun onderzoek en zijn gecombineerd tot 4 items die gezamenlijk het delen van een visie, doelen taal en systemen meten ($\alpha = 0,79$). De andere 50% wordt bepaald door het delen van een cultuur te meten ($\alpha = 0,83$). Deze 4 items zijn ontstaan door de vragenlijsten van Simonin (1999) en Lyles and Salk (1996) te combineren, die ingaan op de cultuur, managementstijl en de manier van werken.

Modererende variabele. Voor het meten van de participatie door het hoofdkantoor ($\alpha = 0,85$) is gebruik gemaakt van de vragen die Lord and Ranft (2000) hebben gebruikt in hun onderzoek. De vier vragen gaan in op de participatie door het hoofdkantoor in de strategievorming, de implementatie hiervan en de operationele gang van zaken. Voor dit onderzoek is de context van de originele vragenlijst aangepast van de participatie door het hoofdkantoor in het betreden van nieuwe markten naar participatie in de strategievorming en bij de operationele gang van zaken, zodat deze op alle bedrijven en in de onderzoekscontext past.

Controle variabelen. Er worden twee controle variabelen opgenomen die beide zeer regelmatig worden gebruikt in onderzoek naar fusies (Cording et al., 2008). Het relatieve verschil in grootte tussen de twee samen te voegen units is de eerste controle variabele. Dit verschil wordt gebaseerd op het aantal werknemers (Fte's) dat in de units aanwezig was voor de fusie. Hierbij wordt de waarde bepaald door de grootste unit te delen door de op een na grootste unit (Datta, 1991; Larsson & Finkelstein, 1999). In de enquête is gevraagd naar het aantal Fte's in beide units. Het verschil in relatieve grootte kan invloed hebben op de snelheid en mate van integratie aangezien integreren een lastiger taak is bij fusies van units met een gelijke omvang dan het 'toevoegen' van een kleine unit aan een grotere unit (Cording et al., 2008). De tweede controle variabele is de ervaring met

fusies (Hayward, 2002). Eerdere ervaringen kunnen een integratietraject beïnvloeden voor zowel de snelheid als de mate waarmee geïntegreerd wordt. Aan de respondenten is gevraagd naar het aantal fusies waaraan leiding is gegeven voorafgaand aan de huidige fusie (Cording et al., 2008).

In onderstaand figuur zijn alle variabelen opgenomen:



Figuur 5: Conceptueel model met controle variabelen

3.4 Data analyse

Voor het analyseren van de data is eerst een Pearson correlatieoverzicht gemaakt om inzicht te krijgen in de samenhang tussen de variabelen. Vervolgens zijn de hypothesen getoetst door een regressieanalyse uit te voeren. Als laatste zijn enkele post-hoc en robuustheidsanalyses uitgevoerd.

Voorafgaand aan deze analyses is een aantal zaken getoetst. Ten eerste hebben voor vijf units ter triangulatie twee managers de enquête ingevuld. Gezien de intervallschaal en de vele mogelijke uitkomsten voor de gemiddelden van de variabelen is het uitvoeren van een inter-rater reliability toets (Cohen's Kappa) niet mogelijk. Daarom zijn de gemiddelde scores per variabele handmatig vergeleken. Meer dan 60% van de gemiddelde scores voor een variabele verschilden minder dan 1 punt (op de schaal van 1 tot 7). Aangenomen wordt dat dit duidt op voldoende overeenstemming. Daarom is voor de betreffende vijf units de data aangehouden van de eerst aangeschreven respondent. Ten tweede zijn er zeven organisaties waarvan meer dan één unit is betrokken in het onderzoek. Onderzocht is of een correctie voor de invloed van het moederbedrijf op één van de variabelen moest worden uitgevoerd. Dit is niet het geval, aangezien alleen de participatie door het hoofdkantoor significant verschilt tussen de organisaties ($F = 2,76$; $p < 0,1$). Dit lijkt een logische uitkomst aangezien participatie door het hoofdkantoor per organisatie in grote mate gelijk mag worden verwacht. Ten derde is de data gecontroleerd op multicollineariteit. Uit correlatietabel 1 blijkt dat er een hoge Pearson correlatie bestaat tussen de twee afhankelijke variabelen mate en snelheid van integratie. Om multicollineariteit uit te sluiten zijn de variantie inflatie factors (VIF; zie tabel 2 en 3) voor de variabelen bepaald. Hieruit blijkt dat de VIF waarden allemaal onder de 'rule-off thumb waarde' van zes blijven en er dus geen risico op multicollineariteit is (Belsley, 1991). Daarnaast

zijn voor de interacterende variabelen de variabelen gecentreerd rond het gemiddelde. Hiermee wordt het risico op potentieel aanwezig multicollineariteit gereduceerd (Aiken, West, & Reno, 1991). Ten vierde is ten behoeve van de regressieanalyse vastgesteld dat de residuen dermate normaal verdeeld en de modellen dermate homoscedastisch en lineair zijn dat er geen correctie hiervoor heeft plaatsgevonden.

Van de diverse uitgevoerde post-hoc en robuustheidsanalyses zijn er drie die leiden tot bevindingen die a posteriori interessant lijken. Hieronder wordt ingegaan op de drie analyse methodes; de resultaten worden later behandeld. De eerste post-hoc analyse is gebaseerd op sterke correlatie tussen de mate en snelheid van integratie. Op basis hiervan is een regressieanalyse uitgevoerd waarin in aanvulling op alle variabelen uit het onderzoeksontwerp tevens de mede-afhankelijke variabele is meegenomen. De tweede analyse betreft een robuustheidsanalyse en komt voort uit het commentaar dat respondenten aan het einde van de vragenlijst hebben achterlaten. Hier werd in twee gevallen ingegaan op het verschil in snelheid en mate van integratie van aan de ene kant de technische factoren (ICT, HR en financiële systemen) en aan de andere kant organisatorische factoren (integreren van producten, een organisatiestructuur en cultuur). Zo gaf één respondent aan dat de systemen al gelijk waren (door het hoofdkantoor opgelegd) en alleen de data van het ene systeem in het andere systeem gekopieerd hoefde te worden, terwijl de organisatorische factoren meer tijd en aandacht vroegen. Dit is in lijn met Schweizer (2005) die pleit voor een hybride aanpak van de integratiefase, waarin verschil is tussen de snelheid en mate van integreren van ondersteunende functies, zoals HR, ICT en financiële systemen, en het integreren van kernactiviteiten en middelen. Dit heeft er toe geleid om beide afhankelijke variabelen op te knippen in twee sub-variabelen; te weten snelheid technisch, snelheid organisatorisch, mate technisch en mate organisatorisch (zie figuur 6). Door middel van een regressieanalyse is onderzocht wat de invloed is van de onafhankelijke variabelen op deze vier nieuwe afhankelijke variabelen.

		factoren	
		technisch	organisatorisch
integratie	mate	ICT systemen	producten/diensten
		HR systemen	organisatiestructuur
		financiële systemen	cultuur
	snelheid	ICT systemen	producten/diensten
		HR systemen	organisatiestructuur
		financiële systemen	cultuur

Figuur 6: Opdeling afhankelijke variabelen

De derde en laatste post-hoc analyse is gebaseerd op het patroon dat ontdekt werd in de verschillen tussen profit organisaties en non-profit organisaties. Op het oog lijken fusieunits in non-profit organisaties in mindere mate, maar ook minder snel te integreren. Om dit testen is een variantie analyse (ANOVA) uitgevoerd.

4 RESULTATEN

Tabel 1 geeft de beschrijvende statistiek en de correlaties tussen de variabelen weer. Hieruit blijkt dat het delen van een visie, taal, systemen en cultuur als enige significant positief correleert met de mate van integratie. Daarnaast geeft het overzicht aan dat alle drie de onafhankelijke variabelen significant correleren met snelheid van integratie, waarbij diversiteit als enige negatief correleert.

Gemiddelden, standaard deviaties en correlaties

	Gemiddelde	St.dev.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
<i>Afhankelijke variabelen</i>										
(1) Mate van integratie	5,70	0,91	-							
(2) Snelheid van integratie	5,03 ^a	1,12	0,32*	-						
<i>Onafhankelijke variabelen</i>										
(3) Diversiteit	4,30	1,13	-0,23	-0,35*	-					
(4) Interactie	3,42	1,36	-0,05	0,37**	-0,22	-				
(5) Gedeelde visie, taal en systemen / cultuur	3,21	1,37	0,37**	0,41**	-0,39**	0,53**	-			
<i>Modererende variabele</i>										
(6) Participatie hoofdkantoor	4,31	1,38	-0,09	0,24	-0,05	0,03	0,12	-		
<i>Controle variabelen</i>										
(7) Relatieve verschil in grootte tussen units ^b	2,59 ^c	2,86	0,12	-0,15	0,17	-0,16	0,07	0,16	-	
(8) Aantal fusies voorafgaand aan huidige fusie	1,58	2,24	0,11	0,29*	-0,27 [†]	-0,16	0,08	0,07	-0,19	-

n=48

[†] p < 0,10 (2-tailed); * p < 0,05 (2-tailed); ** p < 0,01 (2-tailed)

^a omgekeerd gescoord; ^b n=47; ^c grootste unit / kleinste unit

Tabel 1

4.1 Mate van integratie

In de regressieanalyse voor de mate van integratie (zie tabel 2) zijn zeven modellen opgenomen. In het eerste model zijn alleen de controle variabelen opgenomen. In model 2 zijn vervolgens de onafhankelijke variabelen opgenomen en in model 3 is ook de modererende variabele toegevoegd. In model 4 tot en met 6 worden één voor één de interacterende variabelen toegevoegd en het model eindigt met model zeven waarin alle variabelen zijn opgenomen. Op de verticale as zijn de variabelen terug te vinden, waarbij voor de variabele diversiteit naast de lineaire term ook de kwadratische functie is opgenomen. Hierdoor kan worden getest of diversiteit een curvilineair effect heeft op de mate van integratie.

Uit de resultaten blijkt dat er geen significante relatie bestaat tussen diversiteit en mate van integratie. Hierdoor wordt in deze studie geen steun gevonden voor hypothese 1a, die een positieve invloed voorspeld.

Regressieanalyse

Afzonderlijke variabelen	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5		Model 6		Model 7					
	Std.β	t	VF	Std.β	t	VF	Std.β	t	VF	Std.β	t	VF	Std.β	t	VF			
Mate van integratie																		
Intercept B ₀	5,70			5,83			5,81			5,81			5,80		5,77			
Onafhankelijke variabelen																		
Diversiteit			-0,14	-0,87	1,37	-0,14	-0,87	1,37	-0,17	-0,97	1,70	-0,09	-0,51	1,72	-0,13	-0,87	1,37	
Diversiteit ²			-0,22	-1,54	1,09	-0,19	-1,28	1,16	-0,06	-0,31	2,25	-0,18	-1,18	1,19	-0,20	-1,40	1,17	
Sterkte van interactie			-0,27	-1,54	1,64	-0,27	-1,56	1,65	-0,37*	-2,08	1,79	-0,22	-1,12	2,06	-0,16	-0,88	1,89	
Gedeelde visie, taal en systemen / cultuur			0,44*	2,45	1,76	0,45*	2,51	1,78	0,48**	2,72	1,79	0,48*	2,55	1,92	0,38*	2,09	1,89	
Interacterende variabelen																		
Diversiteit * participatie hoofdkantoor									-0,10	-0,57	1,87							
Diversiteit ² * participatie hoofdkantoor									-0,31	-1,26	3,54							
Sterkte van interactie * participatie hoofdkantoor																		
Gedeelde visie, taal en systemen / cultuur * participatie hoofdkantoor															0,27†	1,71	1,42	
Modererende variabele																		
Participatie hoofdkantoor									0,06	0,34	1,73	-0,11	-0,74	1,12	-0,05	-0,37	1,19	
Controle variabelen																		
Relatieve verschil in grootte tussen units	0,15	0,96	1,04	0,05	0,32	1,17	0,07	0,45	1,21	0,03	0,21	1,24	0,09	0,56	1,26	0,05	0,31	1,22
Aantal fusies voorafgaand aan huidige fusie	0,14	0,90	1,04	0,02	0,15	1,23	0,03	0,19	1,24	-0,03	-0,22	1,29	0,05	0,30	1,29	-0,05	-0,33	1,36
R ²	0,03			0,28*			0,29			0,36			0,29			0,34†		0,37
Δ R ^{2 a}	-			0,25			0,01			0,07			0,01			0,05		0,08
F-waarde	0,73			2,55*			2,25†			2,29*			1,98†			2,43*		1,88†

n=48

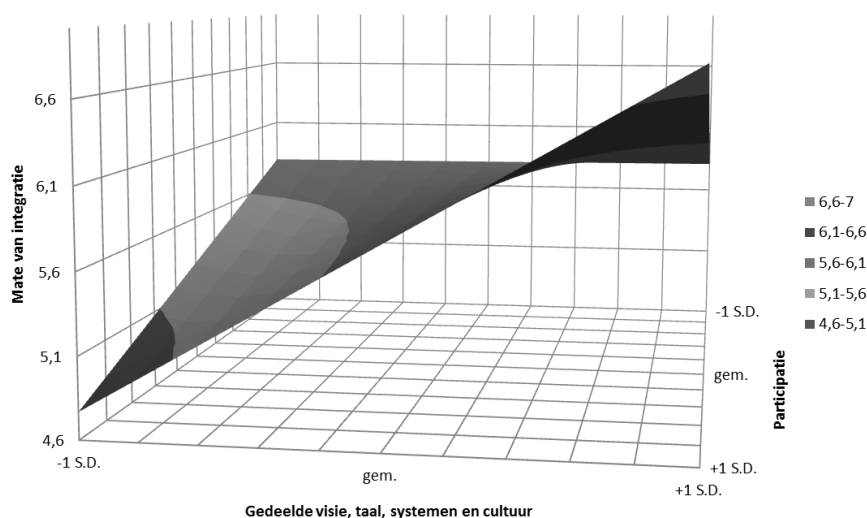
† p < 0,10; * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001

a model 4 t/m 7 t.o.v. model 3

Tabel 2

In model 4 is een significante invloed van de sterkte van interactie op de mate van integratie af te lezen. Omgekeerd aan wat wordt gesteld in hypothesen 2a heeft de sterkte van interactie een negatieve invloed op de mate van integratie, waardoor de hypothese in deze studie wordt verworpen. Hypothese 3a wordt wel ondersteund (std. $\beta = 0,44$; $p < 0,05$). In alle modellen komt de significant positieve relatie tussen de gedeelde visie, taal, systemen en cultuur en de mate van integratie voor.

Waar voor hypothese 4a en 5a geen ondersteuning wordt gevonden blijkt uit model 6 in tabel 2 dat er wel steun is voor hypothese 6a (std. $\beta = 0,27$; $p < 0,1$). Om deze relatie te verduidelijken is deze gevisualiseerd in figuur 7. Uit dit figuur blijkt dat bij een hoge participatie door het hoofdkantoor de mate van integratie stijgt bij het toenemen van het delen van een cultuur, visie, taal en systemen. Bij een lage mate van participatie blijft stijgt de mate van integratie zeer gering naarmate het delen van een cultuur, visie, taal en systemen toeneemt.



Figuur 7: Visualisatie model 6

Uit de post-hoc analyse blijkt dat wanneer de snelheid van integratie wordt toegevoegd aan het laatste model in tabel deze een significante invloed (std. $\beta = 0,38$; $p < 0,05$) heeft op de mate van integratie. Bij de tweede post-hoc analyse is de mate van integratie opgeknipt in een technische component, waarin de integratie van de ICT, HR en financiële systemen vallen en een organisatorische component met daarin de producten/diensten, organisatiestructuur en cultuur. Uit deze regressieanalyse blijkt dat de sociaal kapitaal variabelen geen significante invloed hebben op de mate waarmee de technische factoren worden geïntegreerd. Voor de organisatorische factoren van de mate van integratie geldt echter dat er wel significante relaties zijn met de sociaal kapitaal variabelen. De sterkte van interactie tussen de units voor de fusie heeft een sterke invloed op de mate van integratie van de organisatorische factoren (std. $\beta = -0,41$; $p < 0,05$), maar het delen van een visie, taal, systemen en cultuur nog sterker (std. $\beta = 0,69$; $p < 0,01$). De derde post-hoc analyse laat zien dat er

een significant verschil is in de mate van integratie tussen profit organisaties en non-profit organisaties ($F = 4,47$; $p < 0,05$). Non-profit organisaties integreren significant in mindere mate dan profit organisaties.

4.2 Snelheid van integratie

De regressieanalyse voor de snelheid van integratie, te zien in tabel 3, kent ook 7 modellen. Ook hier zijn in model 1 de controle variabelen opgenomen, gevolgd door het opnemen van de onafhankelijke variabelen in model 2 en het toevoegen van de moderende variabele in model 3. De interacterende variabelen worden apart in model 4 t/m 6 toegevoegd, om in model 7 alle variabelen op te nemen. Het opnemen van een kwadratische functie is bij deze afhankelijke variabele overbodig, aangezien er geen curvilineaire verbanden zijn gehypothetiseerd.

Uit model 2 en 3 blijkt dat er een significant positieve relatie bestaat tussen de sterkte van de interacties en de snelheid van integreren (std. $\beta = 0,28$; $p < 0,10$). Hiermee ondersteunen de resultaten hypothese 2b. Voor de overige hypothesen (1b, 3b, 4b, 5b en 6b) wordt in geen van de modellen ondersteuning gevonden.

Voor deze afhankelijke variabelen zijn twee van de drie post-hoc analyses van toepassing. Zo blijkt dat de mate van integratie omgekeerd ook een significant positieve invloed heeft op de snelheid van integratie (std. $\beta = 0,39$; $p < 0,01$). Uit het opdelen van de snelheid van integratie in technische en organisatorische factoren worden geen verbanden gevonden die eerder gevonden resultaten onderschrijven of tegenspreken. De derde en laatste post-hoc analyse is wel van toepassing. Deze toont een significant verschil in de snelheid van integratie tussen profit organisaties en non-profit organisaties aan ($F = 5,31$; $p < 0,05$). Non-profit organisaties integreren significant minder snel dan profit organisaties.

Regressieanalyse

Afhankelijke variabele	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5		Model 6		Model 7					
	Std.β	t	VF	Std.β	t	VF	Std.β	t	VF	Std.β	t	VF	Std.β	t	VF			
Snelheid van integratie																		
Intercept B ₀	5,02			5,03			5,03			5,03			5,05			5,04		
<i>Onafhankelijke variabelen</i>																		
Diversiteit	-0,14	-0,92	1,35	-0,13	-0,89	1,35	-0,17	-1,08	1,43	-0,24	-1,46	1,67	-0,13	-0,91	1,35	-0,27	-1,51	2,02
Sterkte van interactie	0,28†	1,71	1,58	0,27†	1,71	1,58	0,31†	1,85	1,66	0,15	0,83	2,03	0,21	1,24	1,81	0,19	0,98	2,32
Gedeelde visie; taal en systemen / cultuur	0,19	1,12	1,68	0,18	1,06	1,68	0,16	0,95	1,70	0,11	0,67	1,80	0,21	1,26	1,78	0,08	0,43	2,37
<i>Interacterende variabelen</i>																		
Diversiteit * participatie hoofdkantoor							0,13	0,91	1,21				-0,25	-1,48	1,77			
Sterkte van interactie * participatie hoofdkantoor																		
Gedeelde visie; taal en systemen / cultuur * participatie hoofdkantoor																		
<i>Modererende variabelen</i>																		
Participatie hoofdkantoor				0,20	1,51	1,05	0,18	1,35	1,07	0,18	1,39	1,06	0,17	1,25	1,11	0,17	1,25	1,11
<i>Controle variabelen</i>																		
Relatieve verschil in grootte tussen units	-0,09	-0,65	1,04	-0,04	-0,26	1,17	-0,07	-0,49	1,21	-0,11	-0,81	1,25	-0,06	-0,44	1,21	-0,11	-0,77	1,31
Aantal fusies voortgaand aan huidige fusie	0,27†	1,84	1,04	0,28†	1,93	1,22	0,26†	1,98	1,29	0,22	1,52	1,28	0,30*	2,05	1,35	0,23	1,44	1,58
R ²	0,09			0,31*			0,36			0,38			0,37			0,40		
Δ R ^{2 a}	-			0,22			0,01			0,03			0,02			0,05		
F-waarde	2,20			3,73**			3,18**			3,48**			3,20**			2,69*		

Tabel 3

n=48
 † p < 0,10; * p < 0,05; ** p < 0,01; *** p < 0,001
 a model 4 t/m 7 t.o.v model 3

5 DISCUSSIE en CONCLUSIE

Dit onderzoek wil een bijdrage aan de literatuur leveren door vanuit een sociaal netwerk perspectief verbanden met de mate en snelheid van integratie die gevonden zijn in inter-organisatiele fusie studies te toetsen in een intra-organisatiele context (Bragado, 1992; Haspeslagh & Jemison, 1991; Homburg & Bucerius, 2006; Saxton & Dollinger, 2004). Daarnaast wordt de veronderstelde invloed van de participatie door het hoofdkantoor in de strategievorming en in operationele zaken op deze relaties onderzocht (Atuahene-Gima, 2003; Dyer & Nobeoka, 2000; Gerpott, 1995; Jansen et al., 2005).

Bevindingen uit deze studie wijzen er op dat aspecten van sociaal kapitaal invloed hebben op de mate en snelheid van integratie. Ten eerste is er een positieve relatie gevonden tussen de sterkte van de interacties tussen de units voor de fusie en de snelheid van integratie. Deze bevinding is in lijn met eerder onderzoek dat aangeeft dat een sterke interactie het delen van 'tacit knowledge' vergemakkelijkt en een samenwerking verhoogt (Hansen, 1999; Uzzi, 1996), waardoor een snellere integratie plaatsvindt (Ranft & Lord, 2002). Dit zou impliceren dat door voorafgaand aan de integratie relaties tussen de units op te bouwen die zich kenmerken door vertrouwen, reciprociteit, vriendschap en respect tijd kan worden gewonnen in het integratieproces. Dit kan als voordeel hebben dat culturele verwarring wordt voorkomen en medewerkers minder lang in onzekerheid zitten (Vaara, 2003).

Ten tweede is in deze studie een positieve relatie gevonden tussen het delen van een visie, taal, systemen en cultuur en de mate van integratie. Deze bevinding wordt ondersteund door eerder onderzoek dat aangeeft dat het delen van taal en systemen bijdraagt aan het in hogere mate kunnen absorberen van kennis (Cohen & Levinthal, 1990), het delen van een cultuur zorgdraagt voor een verregaande integratie van normen en waarde (Lovelace et al., 2001; Powell et al., 1996) en het nastreven van een gezamenlijke visie en doelen de wil om in grote mate te integreren om die doelen te halen stimuleert (Inkpen & Tsang, 2005). De robuustheidsanalyse maakt duidelijk dat deze relatie met name geldt voor de organisatorische factoren, te weten de integratie van producten en/of diensten, de organisatiestructuur en cultuur. Wanneer voorafgaand aan een fusie tussen de units verschillende visies leven, er een andere taal wordt gesproken of de culturen verschillen lijkt het wenselijk om een lage mate van integratie na te streven.

In aanvulling hierop is gevonden dat een hoge mate van participatie door het management op het hoofdkantoor in het opstellen van de strategie en uitvoeren van operationele plannen een positief modererend effect heeft op de relatie tussen het delen van een visie, taal, systemen en cultuur en de mate van integratie. Deze bevinding zijn in lijn met eerder onderzoek van Orton and Weick (1990) en Dyer and Nobeoka (2000) die aangeven dat participatie door het hoofdkantoor het delen van een visie, taal, systemen en cultuur stimuleert en daarmee de mate van integratie bevordert. Daar tegenover staat dat bij een lage participatie door het hoofdkantoor de mate van integratie amper stijgt bij het toenemen van het delen van een visie, taal, systemen en cultuur. Een mogelijke verklaring hiervoor kan liggen in een gedeelde identiteit die door participatie door het hoofdkantoor ontstaat

(Dyer & Nobeoka, 2000). Een gedeelde identiteit gaat verder dan het delen van een visie, taal, systemen of een cultuur. Een gedeelde identiteit zorgt er voor dat medewerkers zich tot een bepaalde groep (bijvoorbeeld organisatie of unit) voelen behoren en mensen het lot van de groep als hun eigen zien (Ashforth & Mael, 1989; Kogut & Zander, 1996). Wanneer deze identiteit door een lage mate van participatie door het hoofdkantoor ontbreekt, voelen medewerkers zich minder betrokken bij de fusie, waardoor de geringe invloed van het delen van een visie, taal, systemen en cultuur op de mate van integratie mogelijk is te verklaren. Interessant voor vervolgonderzoek is om te bestuderen wat de invloed is van participatie door het hoofdkantoor op het creëren van een identiteit en in hoeverre dit invloed heeft op de mate van integratie na een fusie. Uitkomsten van dit vervolgonderzoek kunnen daarmee een mooie aanvulling zijn op dit onderzoek om bovenstaande stellingname te toetsen.

Het onderzoek biedt tegelijkertijd reden om terughoudend te zijn over de modererende rol van een participierend hoofdkantoor. Zo zijn er geen significante verbanden gevonden voor de participatie door het hoofdkantoor, met uitzondering van de interactie met het delen van een visie, taal, structuur en cultuur in relatie tot de mate van integratie. Studies van Sheremata (2000) en Lin and Germain (2003) onderschrijven deze dualiteit in bevindingen betreffende de rol van een participierend hoofdkantoor. Een verklaring voor deze tegenstrijdigheid kan mogelijk gevonden worden in wat Hill, Hitt, and Hoskisson (1992) de onderlinge gerelateerdheid van units noemen. Hierbij maken zij onderscheid tussen organisaties waar units onderling gerateerde activiteiten ondernemen van organisaties waar dit niet het geval is. Aiken and Hage (1968) geven aan dat er een samenhang blijkt tussen de onderlinge gerelateerdheid van de units en de gewenste participatie door het hoofdkantoor. Organisaties waar units onderling veel samenwerken blijken vaker een decentrale structuur en dus een lagere participatie door het hoofdkantoor te kennen. Hierdoor kan het zijn dat per organisatie verschilt of de participatie door het hoofdkantoor een positieve of negatieve invloed heeft op de relaties tussen de sociaal kapitaal elementen en de mate en snelheid van integratie. Hieruit volgend is het voor vervolgonderzoek interessant om de invloed van de modererende rol van een participierend hoofdkantoor te corrigeren voor de onderlinge gerelateerdheid van activiteiten van de units. Dit zou bijvoorbeeld kunnen door de onderlinge gerelateerdheid van activiteiten van units te meten en op basis van de verzamelde gegevens de organisaties in te delen in groepen van units met hoge onderling gerelateerde activiteiten en organisaties met sterk gediversifieerde activiteiten. Door de modererende rol van participatie door het hoofdkantoor in beide groepen te bepalen en te vergelijken kan worden getoetst of de onderlinge gerelateerdheid van activiteiten van units inderdaad een verklarende factor is voor de bevindingen in deze studie.

Tegenovergesteld aan wat in hypothese 2a wordt beargumenteerd blijkt uit de resultaten dat de sterkte van interactie een negatieve invloed heeft op de mate van integratie, wat uitnodigt tot nadere discussie. Als mogelijke verklaring kan de negatieve invloed van de sterkte van interactie op de mate van integratie het gevolg zijn van het grote onderlinge vertrouwen en de vriendschappelijke relaties tussen de units die er voor zorgen dat ook zonder de systemen, structuur of cultuur in verregaande mate te integreren goed naast elkaar werken. Deze stelling wordt onderbouwd door

Reagans and McEvily (2003) die beweren dat een sterke interactie leidt tot bereidheid om kennis uit te wisselen, ook zonder deze eerst te integreren. Daaraan kan worden toegevoegd dat de sterke interacties ook leidt tot het kunnen absorberen van de kennis van de partij waarmee is gefuseerd (Gulati & Singh, 1998) zonder eerst de organisaties te integreren. Hierdoor is een verregaande integratie overbodig, wat een verklaring kan zijn voor de gevonden resultaten.

Voor de variabele diversiteit is bij zowel de mate als de snelheid van integratie geen significant verband gevonden. De verklaring hiervoor kan liggen in wat Obstfeld (2005) het 'actie probleem' noemt. Hiermee wordt bedoeld dat diversiteit kan leiden tot een hoog aantal overbruggende relaties en daarmee tot nieuwe ideeën, maar dat dit geen garantie geeft tot implementatie en uitvoering van deze ideeën. Dit kan van toepassing zijn bij fusies van intra-organisatorische units. Diversiteit leidt wel tot nieuwe ideeën, maar zet niet aan tot actie om deze te implementeren. Hierdoor heeft diversiteit geen effect op de snelheid of mate van integratie. Een aanvullende verklaring kan liggen in wat Padula (2008) de balans tussen cohesie en diversiteit noemt. In overeenstemming met Obstfeld (2005) geeft Padula (2008) aan dat diversiteit alleen niet leidt tot synergie, maar dat tussen partijen ook cohesie moet bestaan om ideeën uit te voeren. Vervolgonderzoek zou nader in kunnen gaan op dit actieprobleem door te onderzoeken hoe (sociale) processen kunnen worden ingericht en cohesie kan worden gecreëerd om nieuwe ideeën te implementeren.

Uit de post-hoc analyses blijkt dat de mate van integratie een significant positieve samenhang toont met de snelheid van integratie en dat deze relatie wederkerig is. Hoewel deze bevindingen niet in het onderzoeksontwerp passen lijken ze wel bij te dragen aan wat eerder over dit onderwerp is geschreven. Ranft and Lord (2002) veronderstellen deze relatie en koppelen de snelheid aan de mate waarmee onderdelen geïntegreerd worden. Ook Schweizer (2005) verbindt in zijn integratie framework de snelheid van integratie aan de mate waarmee onderdelen worden geïntegreerd. Dit doet vermoeden dat wanneer de mate van integratie bekend is dit automatisch resulteert in een bepaalde snelheid. Dit kan uiteraard ook omgekeerd het geval zijn; wanneer de tijd voor de integratiefase vaststaat, heeft dit implicaties voor de mate waarmee wordt geïntegreerd. De vraag die voor vervolgonderzoek interessant is, is of het überhaupt uitmaakt wat de aanwezigheid van sociaal kapitaal is wanneer een van beide factoren (snelheid of mate) is vastgesteld. Door de mate van integratie te betrekken als antecedent voor de snelheid van integratie in het onderzoeksmodel kan vorm worden gegeven aan dit onderzoek. Uiteraard geldt omgekeerd dat voor de mate van integratie de integratiesnelheid als antecedent kan worden opgenomen. Uit analyse zal moeten blijken of sociaal kapitaal naast deze antecedenten nog een significante relatie vertoont en dus van toepassing is.

De derde post-hoc analyse leidt tot het resultaat dat er een significant verschil is in snelheid en mate van integratie tussen profit en non-profit organisaties. Een logische verklaring kan zijn dat de doelstellingen van een non-profit organisatie dermate anders zijn dat er geen nut en noodzaak is voor het snel en in hoge mate integreren van units. Non-profit organisaties zijn vaak actief in de publieke of semi-publieke sector, waar de economische omgeving minder invloed heeft. McLaughlin (2010) is een van de weinige auteurs die ingaat op non-profit fusies en bevestigt dat fusies in profit en non-profit

organisaties in grote mate verschillen. Nu is de focus van bedrijfskunde meer op de private sector gericht en begeeft dit onderzoek door het betrekken van non-profit organisaties uit de (semi-)publieke sector zich deels op bestuurskundig vlak. Waarom is deze bevinding dan toch ook relevant voor profit organisaties in de private sector? Binnen profit organisaties zijn er ook units met een staffunctie en in die vorm geen omzet of winst genereren. In dit onderzoek is op organisatieniveau bepaald of deze een profit of non-profit profiel heeft. Het analyse niveau van dit onderzoek ligt echter op unit niveau. De vraag die hieruit volgt voor vervolgonderzoek is of voor non-profit units binnen een profit organisatie ook een verschil in mate en snelheid van integreren is te ontdekken en wat dit dan betekent voor het managen van het integratieproces.

5.1 Limitaties

Deze studie kent ten minste drie limitaties. De eerste te benoemen limitatie is dat het onderzoek een relatief laag aantal respondenten kent waardoor het gewenst is dat de uitkomsten in een groter onderzoek worden getoetst. Hierdoor kan de betrouwbaarheid van de bevindingen worden vergroot en zijn deze beter generaliseerbaar voor intra-organisationale fusies.

Een tweede limitatie is dat de data op één moment is gemeten in de tijd. Een longitudinale studie zou eventuele veranderingen in de aanwezigheid van sociaal kapitaal kunnen betrekken in het onderzoek. Zo is het voor te stellen dat direct na aankondiging van de fusie of na de samenvoeging van de units er een toename is in bijvoorbeeld het aantal onderlinge relaties, de frequentie van communicatie of dat doelen op elkaar worden afgestemd. De invloed van deze mogelijke toename van aanwezig sociaal kapitaal kan effect hebben op de mate en snelheid van integratie.

Als derde limitatie kan opgemerkt worden dat de focus van het onderzoek op louter interne factoren is gericht. Uiteraard hebben ook externe factoren invloed op de snelheid en mate van integratie die niet zijn meegenomen in dit onderzoek. Hierbij valt te denken aan de invloed van bijvoorbeeld een grote klant op het integratieproces (die bijvoorbeeld druk uitoefent om sneller met nieuwe producten te komen en dus om versneld of in hogere mate te integreren), de invloed van aandeelhouders op het management of veranderingen in het macro-economische klimaat. Voor een vervolgstudie is het interessant om te onderzoeken welke externe factoren een bewezen invloed hebben op de mate en snelheid van integratie. Door de uitkomsten te vergelijken tussen de invloed van interne en externe factoren op de mate en snelheid van integratie kan bepaald worden naar welke antecedenten de meeste aandacht moet uitgaan van het management van een fusie-unit voor een succesvolle integratie.

5.2 Management implicaties

Voor de managementpraktijk kent deze studie een aantal implicaties. Deze volgen ten eerste uit de gevonden resultaten. Zo kan het voor managers van intra-organisatoneel gefuseerde units interessant zijn om te weten dat deze studie suggereert dat enkele aspecten van sociaal kapitaal invloed uitoefenen op de mate en snelheid van integratie. De bevinding dat het delen van een visie,

taal, systemen en cultuur een positieve invloed heeft op de mate van integratie kan als advies dienen om voor de fusie bijvoorbeeld een gezamenlijke visie op te stellen en deze in een vroeg stadium te communiceren met de medewerkers. Het hoofdkantoor kan door te participeren in dit proces een positieve rol spelen. Zij kunnen sturing geven aan het opstellen van de visie en toewerken naar een gedeelde cultuur, met bijbehorende taal en systemen. Daarnaast kunnen managers die een snelle integratie nastreven inspelen op een verhoogde interactie tussen medewerkers van beide units door deze frequenter met elkaar te laten communiceren. Hierdoor kunnen respectvolle en vertrouwde banden worden opgebouwd voorafgaand aan de daadwerkelijke samenvoeging waardoor versneld geïntegreerd wordt.

Ten tweede volgen er management implicaties uit de post-hoc analyses. Zo is het goed voor managers van te fuseren units om te weten dat deze studie wijst op een sterke samenhang tussen mate en snelheid van integratie. Indien één van beide factoren voor het management bepalend is om vast te stellen kan de andere hierop afgestemd worden.

APPENDIX 1: VRAGENLIJST

Variabelen, indicatoren en betrouwbaarheid

Variabele	Indicator	Cronbach's Alpha
		* $\alpha > 0,800$
Jaar van fusie	In welk jaar vond de meest recente fusie van uw bedrijfsunit plaats? [voor 2007; 2007; 2008; 2009; 2010; 2011; 2012]	
Integratiesnelheid	Hoe lang duurde het integratieproces van onderstaande onderdelen (inschatting)? [<3 maanden; 3-6mnd; 7-12mnd; 13-18mnd; 19-24mnd; 2-3jr; >3jr; nvt] ICT systemen HR systemen Financiële systemen Producten en/of diensten Organisatiestructuur Cultuur	0,82*
Mate van integratie	In welke mate zijn onderstaande onderdelen geïntegreerd als gevolg van de fusie? [1 = helemaal niet; 7 = volledig; nvt] ICT systemen HR systemen Financiële systemen Producten en/of diensten Organisatiestructuur Cultuur	0,75
Structureel sociaal kapitaal Diversiteit	In welke mate bent u het eens met onderstaande stellingen? [1 = heel erg mee oneens; 7 = heel erg mee eens] Voor de fusie... ... verschilden de bedrijfsunits onderling sterk in hun expertisegebieden. ... varieerden de bedrijfsunits in ervaringen en achtergronden. ... hadden de bedrijfsunits vaardigheden die elkaar complementeerden. ... gaven de bedrijfsunits toegang tot andere know-how. ... hadden de bedrijfsunits verschillende competenties en middelen tot hun beschikking.	0,74
Relationeel sociaal kapitaal Interacties	In welke mate bent u het eens met onderstaande stellingen? [1 = heel erg mee oneens; 7 = heel erg mee eens] Voor de fusie kenmerkten de relaties (op alle niveaus) tussen de te fuseren bedrijfsunits zich door: De nauwe en persoonlijke interactie. Hoge reciprociteit. Wederzijds vertrouwen. Wederzijds respect. Persoonlijke vriendschappen. Frequente communicatie.	0,91*
Cognitief sociaal kapitaal Gedeelde visie / taal / systemen (wegingsfactor 0.5)	In welke mate bent u het eens met onderstaande stellingen? [1 = heel erg mee oneens; 7 = heel erg mee eens] De gefuseerde bedrijfsunits deelden voor de fusie dezelfde visie. ... hetzelfde motief om te fuseren. ... dezelfde taal. ... dezelfde systemen.	0,85* 0,79
Cultuur (wegingsfactor 0.5)	In welke mate bent u het eens met onderstaande stellingen? [1 = heel erg mee oneens; 7 = heel erg mee eens] Voor de fusie leken de gefuseerde bedrijfsunits sterk op elkaar in de manier van werken. ... in organisatiecultuur. ... in managementstijl. Er waren grote culturele verschillen tussen de gefuseerde units.**	0,83*

Variabele	Indicator	Cronbach's Alpha
		* $\alpha > 0,800$
Participatie hoofdkantoor	In welke mate bent u het eens met onderstaande stellingen? [1 = heel erg mee oneens; 7 = heel erg mee eens] Managers van het hoofdkantoor zijn actief betrokken bij de implementatie van de strategie. Managers van het hoofdkantoor spelen graag een actieve rol in het tot stand komen van de strategie van de diverse bedrijfsunits. Managers van het hoofdkantoor volgen en superviseren de operationele gang van zaken van de bedrijfsunits op een continue basis. Elke bedrijfsunit bepaalt voor het grootste gedeelte zijn eigen strategie, onafhankelijk van zusterbedrijven.**	0,85*
Functie	Wat is uw functie?	
Relatieve verschil in grootte	Grootte van uw bedrijfsunit. Wat was de totale omzet over het afgelopen jaar van de gefuseerde bedrijfsunits samen (geschat)? [in miljoen euro] Hoeveel medewerkers waren voor de fusie in dienst van de grootste van de gefuseerde bedrijfsunits (geschat)? [in FTE] Hoeveel medewerkers waren voor de fusie in dienst van de op één na grootste van de gefuseerde bedrijfsunits (geschat)? [in FTE]	
Ervaring met fusies	Hoeveel interne fusies van bedrijfsunits heeft u voorafgaand aan deze fusie begeleid? [in aantal]	

** = omgekeerde vraag

LITERATUUR

- Adler, P. S., & Kwon, S. W. 2002. Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1): 17-40.
- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. 1991. *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*: Sage Publications, Inc.
- Aiken, M., & Hage, J. 1968. Organizational interdependence and intra-organizational structure. *American sociological review*: 912-930.
- Angwin, D. 2004. Speed in M&A Integration: The First 100 Days. *European Management Journal*, 22(4): 418-430.
- Argote, L., & Ingram, P. 2000. Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1): 150-169.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. 1989. Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1): 20-39.
- Atuahene-Gima, K. 2003. The effects of centrifugal and centripetal forces on product development speed and quality: How does problem solving matter? *Academy of Management Journal*: 359-373.
- Barkema, H. G., & Schijven, M. 2008. Toward unlocking the full potential of acquisitions: The role of organizational restructuring. *Academy of Management Journal*, 51(4): 696-722.
- Belsley, D. A. 1991. *Conditioning Diagnostics: Collinearity and Weak Data in Regression*: Wiley, New York.
- Birkinshaw, J., Bresman, H., & Håkanson, L. 2000. Managing the Post-acquisition Integration Process: How the Human Integration and Task Integration Processes Interact to Foster Value Creation. *Journal of Management Studies*, 37(3): 395-425.
- Birkinshaw, J., Hood, N., & Jonsson, S. 1998. Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, 19(3): 221-242.
- Bourdieu, P. 1986. *The forms of capital*. In J.G. Richardson (Ed.), Handbook of theory and research for the sociology of education: New York: Greenwood.
- Bragado, J. F. 1992. Setting the correct speed for postmerger integration. *M&A Europe*, 5: 24-31.
- Brass, D. J. 1995. A social network perspective on human resources management. *Research in personnel and human resources management*, 13.
- Brickley, J. A., & Van Druenen, L. D. 1990. Internal corporate restructuring: An empirical analysis. *Journal of Accounting and Economics*, 12(1): 251-280.
- Brown, L. D., & Ashman, D. 1996. Participation, social capital, and intersectoral problem solving: African and Asian cases. *World Development*, 24(9): 1467-1479.
- Buono, A. F., & Bowditch, J. L. 1989. *The human side of mergers and acquisitions*: San Francisco.
- Burt, R. S. 1992. *Structural holes: The social structure of competition*: Harvard Univ Press, Cambridge, M.A.
- Capron, L. 1999. The long-term performance of horizontal acquisitions. *Strategic Management Journal*, 20(11): 987-1018.
- Chatterjee, S., Lubatkin, M. H., Schweiger, D. M., & Weber, Y. 1992. Cultural differences and shareholder value in related mergers: Linking equity and human capital. *Strategic Management Journal*, 13(5): 319-334.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. 1990. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*: 128-152.
- Colman, H. L., & Lunnan, R. 2011. Organizational Identification and Serendipitous Value Creation in Post-Acquisition Integration. *Journal of Management*, 37(3): 839-860.
- Cording, M., Christmann, P., & King, D. R. 2008. Reducing causal ambiguity in acquisition integration: Intermediate goals as mediators of integration decisions and acquisition performance. *Academy of Management Journal*, 51(4): 744-767.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. 1986. Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*: 554-571.
- Datta, D. K. 1991. Organizational fit and acquisition performance: effects of post-acquisition integration. *Strategic Management Journal*, 12(4): 281-297.
- Datta, D. K., & Grant, J. H. 1990. Relationships between type of acquisition, the autonomy given to the acquired firm, and acquisition success: An empirical analysis. *Journal of Management*, 16(1): 29-44.

- Datta, D. K., Pinches, G. E., & Narayanan, V. 1992. Factors influencing wealth creation from mergers and acquisitions: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 13(1): 67-84.
- Doty, D. H., & Glick, W. H. 1998. Common methods bias: does common methods variance really bias results? *Organizational Research Methods*, 1(4): 374-406.
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. 2000. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3): 345-367.
- Ellis, K. M., Reus, T. H., & Lamont, B. T. 2009. The effects of procedural and informational justice in the integration of related acquisitions. *Strategic Management Journal*, 30(2): 137-161.
- Eurofound. 2009. European restructuring monitor quarterly Vol. Spring 2009: 1: European Monitoring Centre on Change.
- Eurofound. 2012. ERM quarterly Vol. April 2012: 1: European Monitoring Centre on Change.
- Fukuyama, F. 1996. *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. Free Pr.
- Galunic, D. C., & Eisenhardt, K. M. 2001. Architectural innovation and modular corporate forms. *Academy of Management Journal*: 1229-1249.
- Galunic, D. C., & Rodan, S. 1998. Resource recombinations in the firm: knowledge structures and the potential for schumpeterian innovation. *Strategic Management Journal*, 19(12): 1193-1201.
- Gerpott, T. J. 1995. Successful integration of research-and-development functions after acquisitions - an exploratory empirical-study. *R & D Management*, 25(2): 161-178.
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. 1988. Creation, adoption, and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*: 365-388.
- Granovetter, M. S. 1973. The strength of weak ties. *American journal of sociology*: 1360-1380.
- Grant, R. M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17: 109-122.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. 2000. Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3): 203-215.
- Gulati, R., & Singh, H. 1998. The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*: 781-814.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. 1991. Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*: 768-792.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. 2000. Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4): 473-496.
- Hambrick, D. C., & Cannella Jr, A. A. 1993. Relative standing: A framework for understanding departures of acquired executives. *Academy of Management Journal*: 733-762.
- Hansen, M. T. 1999. The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1): 82-111.
- Hansen, M. T. 2002. Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. *Organization Science*, 13(3): 232-248.
- Haspeslagh, P., & Jemison, D. E. 1991. *Managing acquisitions: Creating value for corporate renewal*. New York: The free press.
- Hayward, M. L. A. 2002. When do firms learn from their acquisition experience? Evidence from 1990 to 1995. *Strategic Management Journal*, 23(1): 21-39.
- Hill, C. W. L. 1988. Internal capital market controls and financial performance in multidivisional firms. *The Journal of Industrial Economics*: 67-83.
- Hill, C. W. L., Hitt, M. A., & Hoskisson, R. E. 1992. Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms. *Organization Science*: 501-521.
- Homburg, C., & Bucerius, M. 2006. Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness. *Strategic Management Journal*, 27(4): 347-367.
- Huber, G. P. 1991. Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*: 88-115.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. 2005. Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1): 146-165.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. 2005. Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*: 999-1015.
- Jemison, D. B., & Sitkin, S. B. 1986. Corporate acquisitions: A process perspective. *Academy of Management Review*: 145-163.

- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. 2000. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. **Strategic Management Journal**.
- Karim, S. 2006. Modularity in organizational structure: The reconfiguration of internally developed and acquired business units. **Strategic Management Journal**, 27(9): 799-823.
- Karim, S. 2009. Business Unit Reorganization and Innovation in New Product Markets. **Management Science**, 55(7): 1237-1254.
- Karim, S., & Mitchell, W. 2004. Innovating through acquisition and internal development: A quarter-century of boundary evolution at Johnson & Johnson. **Long Range Planning**, 37(6): 525-547.
- King, D. R., Dalton, D. R., Daily, C. M., & Covin, J. G. 2004. Meta-analyses of post-acquisition performance: Indications of unidentified moderators. **Strategic Management Journal**, 25(2): 187-200.
- Kogut, B., & Zander, U. 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization Science**: 383-397.
- Kogut, B., & Zander, U. 1996. What firms do? Coordination, identity, and learning. **Organization Science**: 502-518.
- Kostova, T., & Roth, K. 2003. Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation. **Academy of Management Review**: 297-317.
- Larsson, R., & Finkelstein, S. 1999. Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. **Organization Science**: 1-26.
- Lin, X., & Germain, R. 2003. Organizational structure, context, customer orientation, and performance: lessons from Chinese state-owned enterprises. **Strategic Management Journal**, 24(11): 1131-1151.
- Lord, M. D., & Ranft, A. L. 2000. Organizational learning about new international markets: Exploring the internal transfer of local market knowledge. **Journal of International Business Studies**, 31(4): 573-589.
- Lovelace, K., Shapiro, D. L., & Weingart, L. R. 2001. Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. **Academy of Management Journal**: 779-793.
- Lubatkin, M. 1987. Merger strategies and stockholder value. **Strategic Management Journal**, 8(1): 39-53.
- Lyles, M. A., & Salk, J. E. 1996. Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: an empirical examination in the Hungarian context. **Journal of International Business Studies**: 877-903.
- Markides, C. C. 1992. Consequences of corporate refocusing: Ex ante evidence. **Academy of Management Journal**: 398-412.
- Markides, C. C., & Williamson, P. J. 1996. Corporate diversification and organizational structure: A resource-based view. **Academy of Management Journal**: 340-367.
- McEvily, B., & Zaheer, A. 1999. Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. **Strategic Management Journal**, 20(12): 1133-1156.
- McLaughlin, T. A. 2010. **Nonprofit mergers and alliances**: Wiley.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**: 242-266.
- Obstfeld, D. 2005. Social networks, the tertius iungens orientation, and involvement in innovation. **Administrative Science Quarterly**, 50(1): 100.
- Olie, R. 1994. Shades of Culture and Institutions-in International Mergers. **Organization Studies**, 15(3): 381-405.
- Orton, J. D., & Weick, K. E. 1990. Loosely coupled systems: A reconceptualization. **Academy of Management Review**: 203-223.
- Pablo, A. L. 1994. Determinants of acquisition integration level: A decision-making perspective. **Academy of Management Journal**: 803-836.
- Padula, G. 2008. Enhancing the innovation performance of firms by balancing cohesiveness and bridging ties. **Long Range Planning**, 41(4): 395-419.
- Parra-Requena, G., Molina-Morales, F. X., & Garcia-Villaverde, P. M. 2010. The Mediating Effect of Cognitive Social Capital on Knowledge Acquisition in Clustered Firms. **Growth and Change**, 41(1): 59-84.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. 2003. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5): 879.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*: New York, The free press.
- Portes, A. 2000. Social capital: Its origins and applications in modern sociology, *Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications*. : 43-67: Boston: Butterworth Heinemann.
- Powell, W. W., Koput, K. W., & SmithDoerr, L. 1996. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1): 116-145.
- Puranam, P., Singh, H., & Zollo, M. 2006. Organizing for innovation: Managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions. *Academy of Management Journal*, 49(2): 263-280.
- Putnam, R. D. 1993. The prosperous community. *The American Prospect*, 4(13): 35-42.
- Ranft, A. L., & Lord, M. D. 2002. Acquiring new technologies and capabilities: A grounded model of acquisition implementation. *Organization Science*: 420-441.
- Reagans, R., & McEvily, B. 2003. Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*: 240-267.
- Reagans, R., Zuckerman, E., & McEvily, B. 2004. How to make the team: Social networks vs. demography as criteria for designing effective teams. *Administrative Science Quarterly*: 101-133.
- Reagans, R., & Zuckerman, E. W. 2001. Networks, diversity, and productivity: The social capital of corporate R&D teams. *Organization Science*: 502-517.
- Rottig, D. 2011. The role of social capital in cross-cultural M&As: a multinational corporation perspective. *European Journal of International Management*, 5(4): 413-431.
- Saxton, T., & Dollinger, M. 2004. Target reputation and appropriability: Picking and deploying resources in acquisitions. *Journal of Management*, 30(1): 123-147.
- Schweiger, D. M., & DeNisi, A. S. 1991. Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*: 110-135.
- Schweizer, L. 2005. Organizational integration of acquired biotechnology companies into pharmaceutical companies: The need for a hybrid approach. *Academy of Management Journal*: 1051-1074.
- Sheremata, W. A. 2000. Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure. *Academy of Management Review*, 25(2): 389-408.
- Shi, W. L., Sun, J., & Prescott, J. E. 2012. A Temporal Perspective of Merger and Acquisition and Strategic Alliance Initiatives: Review and Future Direction. *Journal of Management*, 38(1): 164-209.
- Shrivastava, P. 1986. Postmerger integration. *Journal of business strategy*, 7(1): 65-76.
- Simonin, B. L. 1999. Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 20(7): 595-623.
- Singh, J. V. 1986. Performance, slack, and risk taking in organizational decision making. *Academy of Management Journal*: 562-585.
- Sirower, M. L. 2000. *The synergy trap: How companies lose the acquisition game*: Free Press.
- Spender, J. C., & Grant, R. M. 1996. Knowledge and the firm: overview. *Strategic Management Journal*, 17: 5-9.
- Thompson, J. D. 1967. *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*: McGraw-Hill: New York.
- Tiwana, A. 2008. Do bridging ties complement strong ties? An empirical examination of alliance ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 29(3): 251-272.
- Tsai, W. 2002. Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*: 179-190.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. 1998. Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*: 464-476.
- Uzzi, B. 1996. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American sociological review*: 674-698.
- Uzzi, B. 1997. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1): 35-67.

- Vaara, E. 2003. Post-acquisition integration as sensemaking: Glimpses of ambiguity, confusion, hypocrisy, and politicization. *Journal of Management Studies*, 40(4): 859-894.
- Van Wijk, R., Jansen, J. J. P., & Lyles, M. A. 2008. Inter- and intra-organizational knowledge transfer: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4): 830-853.
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. 2001. Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, 22(6-7): 587-613.
- Young-Ybarra, C., & Wiersema, M. 1999. Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of transaction cost economics and social exchange theory. *Organization Science*: 439-459.
- Zollo, M., & Singh, H. 2004. Deliberate learning in corporate acquisitions: post-acquisition strategies and integration capability in US bank mergers. *Strategic Management Journal*, 25(13): 1233-1256.