

**HET SPANNINGSVELD TUSSEN INTEGRATIE, AUTONOMIE EN KENNISOVERDRACHT
IN HET POST-ACQUISITIE TRAJECT**

Rick Santbergen (528806)

Rotterdam School of Management, Erasmus University

Supervisor: Dr. Raymond van Wijk

Co-Reader: Prof. Lucas Meijs

10/08/2021

**HET SPANNINGSVELD TUSSEN INTEGRATIE, AUTONOMIE EN KENNISOVERDRACHT
IN HET POST-ACQUISITIE TRAJECT**

Rick Santbergen (528806)

Rotterdam School of Management, Erasmus University

Supervisor: Dr. Raymond van Wijk

Co-Reader: Prof. Lucas Meijs

10/08/2021

Het auteursrecht van dit onderzoeksvorstel berust bij Rick Santbergen. Dit gepresenteerde werk is origineel en er zijn geen andere bronnen voor gebruikt, dan degenen waarnaar verwezen wordt in de tekst en die genoemd worden in het referentieoverzicht. De auteur is verantwoordelijk voor de inhoud van dit document. De Rotterdam School of Management is enkel verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Voorwoord

Na zeven jaar actief te zijn geweest als organisatieadviseur, ben ik de afgelopen jaren binnen het organisatieadviesbureau steeds meer in een managementrol terecht gekomen. Op zoek naar kennisverbreding en -verdieping voor het vervullen van deze managementtaken ben ik in 2019 gestart met de Parttime Master Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management.

Het onderwerp van deze scriptie komt voort uit de filosofie die ik altijd gehanteerd heb binnen het organisatieadviesbureau dat we elkaar door kennisdeling naar een hoger niveau kunnen trekken. Toen tegelijkertijd met de start van de studie het organisatieadviesbureau met behulp van een investeerder een buy & build-strategie inging, is mijn interesse in post-acquisitie trajecten ontstaan. De paradoxen uit mijn thesis die kennisintensieve organisaties ervaren in integratietrajecten heb ik de afgelopen jaren uit eerste hand kunnen ervaren. De kennis die ik de afgelopen 8 maanden heb opgedaan, kan ik direct toepassen in integratietrajecten en zal ik vanwege de toekomstige groei van de organisatie nog vaak kunnen toepassen.

Mijn dank gaat allereerst uit naar mijn vrouw. Zij is mij de afgelopen jaren blijven steunen bij het combineren van een zware studie met een verantwoordelijke baan, en heeft mijn fysieke en mentale afwezigheid thuis goed doorstaan. Daarnaast wil ik graag mijn werkgever bedanken voor de mogelijkheid om een studie te volgen en te combineren met een baan. Ten derde wil ik Raymond van Wijk en Lucas Meijs bedanken voor de sparringsessies. Hun input leidden mij vaak verschillende kanten op maar heeft wel bijgedragen aan een mooi resultaat waar ik trots op ben. Als laatste wil ik alle respondenten bedanken voor de toegang tot de interessante cases en informatie. Zonder de respondenten had ik deze thesis niet kunnen schrijven.

Rick Santbergen

22-8-2021

Samenvatting

Groeien door te acquireren blijkt voor kennisintensieve organisaties een lastige strategie. Om voordelen te halen uit de acquisitie dient de geacquireerde organisatie geïntegreerd te worden met de acquirerende organisatie. Doordat menselijk kapitaal en hun impliciete kennis in kennisintensieve organisaties de dominante factor is voor het leveren van diensten, behoud men alleen de geacquireerde waarde als de medewerkers en de kennis behouden blijft. Behoud van medewerkers kan het beste door de organisatie autonoom te houden, echter concurrentievoordelen door kennisoverdracht zijn dan lastig te realiseren. Expliciete kennis blijkt makkelijker over te dragen, echter overdracht van impliciete kennis creëert de meeste waarde.

Dit onderzoek gaat verder in op deze paradoxen, specifiek voor kennisintensieve professionele dienstverleners. Bestaand onderzoek over dit onderwerp heeft zich vooral gefocust op hightech productgeoriënteerde ontwikkelingsbedrijven, terwijl het menselijk kapitaal en de machtsasymmetrie bij professionele dienstverleners mogelijk een grotere rol spelen. In het onderzoek worden drie acquisitie- en integratietrajecten bij kennisintensieve professionele dienstverleners vergeleken met drie acquisitie- en integratietrajecten bij laag kennisintensieve organisaties om patronen van integratie en kenniscreatie zichtbaar te maken.

Resultaten van het onderzoek tonen specifieke patronen aan in het post-acquisitie traject van kennisintensieve professionele dienstverleners, die bestaande onderzoeken niet hebben gevonden bij de hightech productgeoriënteerde ontwikkelingsbedrijven. Namelijk enerzijds de rol van voorgaande ervaring met kennisprogramma's voor het continu delen van kennis en de toepassing daarvan voor kennisdeling tussen de acquirerende en geacquireerde organisatie. Anderzijds het positieve effect van gerelateerdheid bij kennisintensieve professionele dienstverleners op de noodzaak voor autonomie.

Daarnaast tonen resultaten aan dat voor het herconfigureren van kennismiddelen bij alle organisaties codificatieprocessen een grotere rol spelen bij de integratie van primaire processen dan bij de integratie van secundaire processen of de centralisatie van processen.

Inhoudsopgave

INTRODUCTIE	5
CENTRALE VRAAGSTELLING	7
OPBOUW VERSLAG	7
THEORETISCHE ACHTERGROND	7
KENNIS BINNEN ORGANISATIES	8
KENNISINTENSIEVE ORGANISATIES	9
KENNISCREATIE	10
KENNISBEHOUD EN KENNISOVERDRACHT NA ACQUISITIES	12
CONCLUSIES EN RAAMWERK	17
ONDERZOEKSMETHODE	17
CASE SELECTIE	18
DATAVERZAMELING	19
DATA ANALYSE	20
RESULTATEN	21
SPANNINGSVELD TUSSEN AUTONOMIE OF INTEGRATIE BINNEN DE KENNISINTENSIEVE ORGANISATIES	23
INVLOED VAN AUTONOMIE OF INTEGRATIE OP KENNISOVERDRACHT	26
INVLOED VAN AUTONOMIE OF INTEGRATIE OP KENNISBEHOUD	37
DISCUSSIE EN CONCLUSIE	42
HIGHTECH PRODUCTGEORIËNTEERDE ONTWIKKELINGSBEDRIJVEN VERSUS PROFESSIONELE DIENSTVERLENERS	42
HOOG KENNISINTENSIEVE ORGANISATIES VERSUS LAAG KENNISINTENSIEVE ORGANISATIES	44
LIMITATIES	45
MANAGEMENT IMPLICATIES	46
LITERATUURLIJST	47
BIJLAGEN	52

Introductie

Kennis is volgens de 'knowledge-based view' het meest strategisch belangrijke middel van een organisatie (Grant, 1996). Kennis wordt gezien als een middel dat kan worden verworven, overgedragen of geïntegreerd om een duurzaam concurrentievoordeel te behalen (Eisenhardt & Santos, 2006). Kennisintensieve organisatie creëren waarde door het gebruik van hun kennis bij het oplossen van problemen voor klanten (Sheehan & Stabell, 2007). Ingebedde kennis in routines en menselijk kapitaal is voor deze organisaties cruciaal voor het succes van de organisatie (Alvesson, 2004). Ze onderscheiden zich doordat deze kennis zowel een input- als een outputproduct is (Makani & Marche, 2010).

Machtsasymmetrie ontstaat hierdoor tussen kenniswerkers met veelal impliciete kennis en de werkgever (Alvesson, 2004; Drucker, 1991), dit wordt bij professionele dienstverleners verder versterkt door de zelfstandigheid van kenniswerkers (Nonaka & Ichijo, 2007).

Het 'organisch' ontwikkelen van kennis is kostbaar, zowel in termen van tijd als middelen, en succes kan niet worden gegarandeerd. Acquisities daarentegen bieden bedrijven de mogelijkheid om toegang te krijgen tot een reeds bestaande kennisbasis van bewezen waarde (Empson, 2001). Acquisities zijn al lange tijd onderdeel van de groeistrategie van veel nationale en internationale bedrijven. Desondanks blijkt uit studies dat de faalkans van acquisities tussen de 70% & 90% ligt (Christensen, Alton, Rising & Waldeck, 2011). Vanuit het perspectief van de acquirerende organisatie, bereiken veel acquisities hun beoogde doel niet (Haspeslagh & Jemison, 1991, p. 5).

Het hoofddoel bij acquisities van kennisintensieve organisaties is het verkrijgen van toegang tot de belangrijkste medewerkers (Zaheer, Hernandez & Banerjee, 2010). Om uit deze acquisities concurrentievoordeel te behalen, moet de kennis van deze medewerkers overdraagbaar zijn en toegeëigend worden (Grant, 1996). Kennisoverdracht direct na de acquisitie is veelal in de vorm van expliciete kennis en in de richting van de acquirerende organisatie naar de geacquireerde organisatie (Bresman, Birkinshaw & Nobel, 1999). Overdracht van impliciete kennis creëert de meeste waarde binnen kennisintensieve organisaties (Lei, Slocum & Pitts, 1999), echter deze overdracht heeft een langere tijd nodig en vindt vooral plaats als de integratie volledig voltooid is (Bresman, Birkinshaw & Nobel, 1999). Concurrentievoordelen door kennisoverdracht zijn dus lastig realiseerbaar (Schoenberg & Bowman, 2010).

Onderzoek naar post-acquisitie integratie richt zich op de overdracht en herconfiguratie van kennis tijdens het integratieproces (Graebner, Heimeriks, Huy & Vaara, 2017). Kennis vormt daarin zowel een middel van waardecreatie als een risico in het integratieproces. Kennisbehoud en kennisoverdracht na een acquisitie staan op gespannen voet. Het bieden van autonomie aan een geacquireerde organisatie zorgt voor retentie van personeel en dus kennisbehoud, echter remt het de kennisoverdracht van kennis die

impliciet is (Ranft & Lord, 2002, p. 430). Kennisoverdracht is gebaat bij integratie, maar door die integratie is kennisbehoud een uitdaging daar retentie van werknemers in integratieprocessen voor veel organisaties een uitdaging is (Larsson & Finkelstein, 1999). Deze paradox is volgens Haspeslagh & Jemison (1991, p. 142) vooral duidelijk bij acquisities waarin de verworven capaciteiten in mensen of groepen mensen aanwezig zijn, zoals bij kennisintensieve organisaties.

Veel factoren hebben een impact op de overdracht van kennis tussen organisatieonderdelen na een overname. Algemene factoren zoals een gezamenlijke strategie, structuur, historie en cultuur (Ranft & Lord, 2002) maar ook persoonlijke factoren zoals de angsten van medewerkers voor imagobesmetting en uitbuiting (Empson, 2001). Interactie tussen organisatieonderdelen bevordert kennisoverdracht (Bresman et al., 1999; Ranft & Lord, 2002), maar voor deze interactie is enige vorm van integratie noodzakelijk.

Alvesson (2004) maakt binnen de kennisintensieve organisaties een onderscheid tussen hightech productgeoriënteerde ontwikkelingsbedrijven en de professionele dienstverleners. Veel onderzoeken gericht op de paradoxen van autonomie-integratie en kennisoverdracht-kennisbehoud binnen kennisintensieve organisaties (Bresman et al., 1999; Ranft & Lord, 2002; Graebner, 2004; Ranft, 2006, Puranam, Singh & Zollo, 2006; Zaheer, Hernandez & Banerjee, 2010) zijn uitgevoerd bij de hightech productgeoriënteerde ontwikkelingsbedrijven. Terwijl bij de professionele dienstverleners menselijk kapitaal (Alvesson, 2004) en machtsasymmetrie een grotere rol spelen (Nonaka & Ichijo, 2007). Dit doordat de professionals zelfstandig klanten aantrekken, bedienen en behouden (Nonaka & Ichijo, 2007) en ze niet-tastbare zaken leveren (Alvesson, 2004). De invloed van deze specifieke factoren op de uitkomst van het bestaande onderzoek is onduidelijk.

Dit onderzoek focust zich daarom specifiek op de sector van de kennisintensieve professionele dienstverleners en de paradoxen van autonomie-integratie en kennisoverdracht-kennisbehoud. Door het vergelijken van het post-acquisitie traject bij drie hoog kennisintensieve professionele dienstverleners met drie laag kennisintensieve organisaties wordt meer inzicht verkregen in de specifieke patronen rondom de paradoxen en de verschillen die bestaan door de specifieke kenmerken van kennisintensieve professionele dienstverleners. Doordat er geen zwart-witverdeling te maken is tussen organisaties die kennisintensief zijn of niet, kan het beter gezien worden als een rangschikking langs een continuüm van kennisintensiteit (Nonaka & Ichijo, 2007). In dit onderzoek wordt het begrip laag kennisintensieve organisatie gebruikt voor organisaties waarbij kennis niet zowel een input- als een outputproduct is en waarbij menselijk kapitaal minder een dominante factor is.

Centrale vraagstelling

Hoe beïnvloedt het spanningsveld tussen integratie en autonomie in de post-acquisitie fase de kennisoverdracht binnen laag en hoog kennisintensieve organisaties?

Opbouw verslag

Deze scriptie is opgebouwd uit vijf hoofdstukken. In het eerste hoofdstuk wordt de achtergrond van de paradox beschreven en de daaruit geformuleerde centrale vraagstelling. In het tweede hoofdstuk staat de theoretische achtergrond en de concepten van het onderzoek verder uitgewerkt en een raamwerk gepresenteerd. Het derde hoofdstuk beschrijft de argumentatie voor de keuze van kwalitatief onderzoek en bevat staat de gekozen en uitgewerkte onderzoeksmethode. In het vierde hoofdstuk zijn resultaten uitgewerkt voor het spanningsveld tussen autonomie en integratie, kennisoverdracht en kennisbehoud. Het vijfde en laatste hoofdstuk bevat de conclusie en discussie van de resultaten.

Theoretische achtergrond

Vanaf de jaren 90 is in het strategiedomein een nieuwe stroming zichtbaar met een focus op kennis, gebaseerd op de resource-based zienswijze (Eisenhardt & Santos, 2006). In deze knowledge-based view van een organisatie is kennis het meest strategisch belangrijke middel (Grant, 1996). Kennis wordt op verschillende manieren gedefinieerd. Zo definiëren Nonaka & Takeuchi (1995) kennis als 'justified true belief' waarbij kennis wordt gecreëerd vanuit een informatiestroom, verankerd in de overtuigingen en toewijding van de houder. Tsoukas en Vladimirou (2001) beschrijven kennis als het individuele vermogen om binnen werkzaamheden op basis van context en of theorie onderscheid te kunnen maken. Davenport & Prusak (2000) beschrijven kennis als een veranderlijke combinatie van vastgelegde ervaring, waarden, contextuele informatie en vakkundig inzicht. Nieuwe ervaringen en informatie worden geëvalueerd en geïntegreerd. Kennis komt daarbij voort uit het verstand van de bezitters en daar wordt het ook toegepast. Dit maakt kennis daardoor breder, dieper en rijker dan data of informatie, terwijl data en informatie het directe bezit is van de organisatie, geldt dit dus niet altijd voor kennis. De kennis is verspreid door de organisatie en veelal in het bezit van medewerkers, medewerkers zijn daarom volgens de knowledge-based view een belangrijk middel van de organisatie (Morris & Empson, 1998).

In het huidige tijdperk van mobiliteit, vrije uitwisseling van ideeën, reverse engineering en ruim beschikbare technologie is het bijna onvermijdelijk dat concurrenten snel nieuwe producten en productiemethodes overnemen en deze zelfs verbeteren. Kennis kan daarentegen wel voor een duurzaam concurrentievoordeel zorgen doordat kennis steeds groter wordt door gebruik (Davenport & Prusak, 2000), waardoor een bedrijf zijn

concurrenten blijvend voorblijft. Voor het behalen van een duurzaam concurrentievoordeel wordt kennis daarbij als middel verworven, overgedragen of geïntegreerd (Eisenhardt & Santos, 2006).

Twee vormen van kennis worden door de meeste auteurs onderscheiden en zijn belangrijk voor kennisbehoud en kennisoverdracht, namelijk expliciete kennis en impliciete kennis. Impliciete kennis is diepgeworteld in de acties en ervaringen van een individu, maar ook in de idealen, waarden of emoties die hij of zij omarmt (Nonaka & Konno, 1998). De kennisbezitter ontwikkelt de kennis in de loop der tijd en maakt het eigen (Davenport & Prusak, 2000). Impliciete kennis kan niet worden gecodificeerd en kan alleen worden waargenomen door de toepassing. De overdracht tussen mensen is traag, kostbaar en onzeker (Kogut & Zander, 1992). Het is persoonlijk, context specifiek en daardoor moeilijk te formaliseren en te communiceren (Nonaka & Takeuchi, 1995). Deze kennis is bijna onmogelijk te reproduceren in een document of databestand, kennisoverdracht vindt vooral plaats door interactie met de kennisbezitter. Doordat het moeilijk te imiteren is, wordt impliciete kennis als strategisch waardevoller gezien dan expliciete kennis en kan het de basis vormen van een aanhoudend concurrentievoordeel (Grant, 1996). Impliciete kennis is echter altijd in het bezit van de kennishouder en nooit direct het bezit van een organisatie. Zodra kennis wordt vastgelegd in documentatie wordt het expliciete kennis en kan een organisatie het direct bezitten.

Kennis binnen organisaties

Waar kennis volgens Tsoukas en Vladimirou (2001) het individuele vermogen is van de bezitter, is organisatiekennis het vermogen dat medewerkers hebben ontwikkeld om onderscheid te maken in het proces van het uitvoeren van hun werk, door reeksen generalisaties vast te stellen op basis van collectieve inzichten uit het verleden. Als organisaties kennis proberen vast te leggen in bijvoorbeeld documentatie, spreken we over expliciete kennis, deze kennis is objectief en gebaseerd op feiten en theorieën (Grant, 1996). Expliciete kennis is daardoor waarneembaar en eenvoudig overdraagbaar (Davenport & Prusak, 2000). Overdracht vindt gemakkelijk plaats door formele en systematische taal (Nonaka & Takeuchi, 1995). Binnen organisaties wordt expliciete kennis vastgelegd in documenten, in informatiecentra, routines, werkwijzen, gewoontes en regels (Davenport & Prusak, 2000). Kennis en organisatiekennis is iets dynamisch en ontwikkelt zich continu. Doordat medewerkers leren wordt nieuwe informatie opgenomen, waardoor hun gedrag verandert en tot betere uitkomsten voor de organisatie leidt (Eisenhardt & Santos, 2006).

Kennisintensieve organisaties

Kennis wordt steeds belangrijker voor organisaties en het aantal kennisintensieve organisaties nam vanaf de jaren 1990 toe (Alvesson, 1993). In de breedste zin van het woord zouden alle organisaties kennisintensief genoemd kunnen worden, doordat alle organisaties een grote mate van ingebedde kennis gebruiken (Nonaka & Ichijo, 2007), een duidelijke definitie en onderscheid hiervan is dus belangrijk. Kennisintensieve organisatie creëren waarde door het gebruik van kennis bij het oplossen van problemen voor hun klanten (Sheehan & Stabell, 2007). Informatie- of kennisasymmetrie bestaat daarbij tussen de klanten en de professionals, doordat de professional de specifieke kennis bezit die past bij het probleem van zijn klant (Alvesson, 2004; Sharma, 1997), hoe gespecialiseerder het werk is hoe groter de asymmetrie (Mitchell & Meacheam, 2011).

Het zijn veelal grote bedrijven met een aanzienlijk aantal medewerkers, zij voeren complexe taken uit die autonomie en het gebruik van oordeelsvermogen vereisen, waardoor traditionele vormen van controle mogelijk ontoereikend of slechts gedeeltelijk relevant zijn (Alvesson, 2004). Onderscheidend voor de kennisintensieve organisatie is dat kennis zowel een input- als een outputproduct is voor de organisatie (Makani & Marche, 2010, p.275). Kennisintensieve organisaties zijn bedrijven die kennis verkopen, zoals onder andere advies- en advocatenkantoren, softwareontwikkelaars en biotechnologische onderzoeksbedrijven (Nonaka & Ichijo, 2007). In tegenstelling tot organisaties die arbeidsintensief of kapitaalintensief zijn, is menselijk kapitaal de dominante factor in kennisintensieve organisaties. Menselijk kapitaal vormt daarbij de bron van concurrentievoordeel (Alvesson, 2004). Machtsasymmetrie ontstaat daardoor tussen de professional en de werkgever doordat de professional eigenaar is van het productiemiddel (Drucker, 1999), deze asymmetrie wordt versterkt bij professionele dienstverleners doordat de professionals zelfstandig klanten aantrekken, bedienen en behouden (Nonaka & Ichijo, 2007). Problemen van de klant worden veelal vanuit de impliciete kennis van de professional opgelost (Alvesson, 2004).

Volgens Makani & Marche (2010, p.266) is ingebedde kennis cruciaal voor het succes van een kennisintensieve organisatie, terwijl voor niet kennisintensieve organisaties kennis wel belangrijk is maar niet cruciaal. Om nieuwe waarde te creëren en waarde te behouden zijn kennisimitatie, kennisoverdracht en kennisbescherming naast elkaar bestaande strategieën in kennisintensieve organisatie (Krylova, Vera & Crossan, 2016).

Er is geen zwart-witverdeling tussen organisaties die kennisintensief zijn of niet, het kan beter gezien worden als een rangschikking langs een continuüm van kennisintensiteit (Nonaka & Ichijo, 2007). Door verschillende auteurs is een onderverdeling gemaakt in kennisintensieve organisaties. Sheehan en Stabell (2007) maken een onderscheid aan de hand van businessmodellen, Makani & Marche (2010) op basis van werknemers- en

organisatie dimensies en Alvesson (2004) tussen professionele dienstverleners en productgeoriënteerde ontwikkelingsbedrijven. In Tabel 1 is een overzicht gemaakt van de meest genoemde karakteristieken van een kennisintensieve organisatie.

Tabel 1 Karakteristieken van kennisintensieve organisaties

Karakteristieken	Auteurs
Verkopen van kennis / kennis als output product	Makani & Marche (2010), Nonaka & Ichijo (2007)
Menselijke kapitaal: Veel hooggekwalificeerd personeel	Alvesson (2004), Makani & Marche (2010), Nonaka & Ichijo (2007)
Informatie- en machtsasymmetrie	Alvesson (2004), Nonaka & Ichijo (2007)

Waar productgeoriënteerde ontwikkelingsbedrijven doorgaans een tastbaar product produceren en de interactie tussen de werknemers en klanten vaak via marketing- en verkoopafdelingen verloopt, houden professionele dienstverleners zich bezig met niet-tastbare zaken, waarbij de professionals vaak direct met de klanten in contact staan (Alvesson, 2004). Informatie- en machtsasymmetrie zijn daardoor een belangrijkere factor bij de professionele dienstverleners (Alvesson, 2004; Nonaka & Ichijo, 2007).

Kenniscreatie

Aangezien kennis het meeste waardevolle middel is van kennisintensieve organisaties, zal een kennisintensieve organisatie dat nalaat nieuwe kennis te genereren waarschijnlijk op houden te bestaan (Davenport & Prusak, 2000). Een bedrijf zonder een constante stroom van kenniscreatie is daarbij veroordeeld tot slechte prestaties (Choi & Lee, 2002).

Kenniscreatie wordt geconceptualiseerd als een dialectisch proces, waarin verschillende tegenstrijdigheden worden gesynthetiseerd door dynamische interacties tussen individuen, de organisatie en de omgeving (Nonaka & Toyama, 2003). De sleutel tot kenniscreatie ligt volgens Nonaka & Takeuchi (1995) in het mobiliseren en omzetten van de impliciete kennis van individuen. Kennis kan alleen gecreëerd worden door individuen, organisaties creëren op zichzelf geen kennis. De rol van de organisatie in het kenniscreatieproces is om de juiste context te bieden voor het faciliteren van groepsactiviteiten en voor het creëren en verzamelen van kennis op individueel niveau. Nonaka en Takeuchi (1995) bedachten het SECI-model dat kenniscreatie beschrijft door conversie tussen impliciete en expliciete kennis. Het SECI-model bestaat uit socialisatie (S), externalisatie (E), combinatie (C) en internalisatie (I). Kennis die via het SECI-model wordt gecreëerd, kan een nieuwe spiraal van kenniscreatie teweegbrengen, die zich horizontaal en verticaal uitbreidt terwijl het zich verplaatst door interactiegemeenschappen die de grenzen van secties, afdelingen, divisies en zelfs organisaties overstijgen (Nonaka & Toyama, 2003). Voldoende tijd en ruimte voor het samenkomen van kenniswerkers voor het genereren of

verwerven van kennis is daarbij belangrijk (Davenport & Prusak, 2000). De cultuur binnen een organisatie heeft invloed op gedrag van medewerkers omtrent het delen en zoeken van kennis, de migratie van kennis binnen een organisatie, de rol van kennisleiders en de resultaten van het gebruik van kennismangement (Alavi, Kayworth & Leidner, 2005).

Kennis wordt dus gecreëerd door individuen, ook wel kenniswerkers genoemd. Echter het 'organisch' ontwikkelen van kennis blijkt kostbaar, zowel in termen van tijd als middelen, en succes kan niet worden gegarandeerd. Acquisities daarentegen bieden bedrijven de mogelijkheid om toegang te krijgen tot een reeds bestaande kennisbasis van bewezen waarde (Empson, 2001).

Verkrijgen van kennis door acquisities

Het acquireren van een organisatie is de meest directe en effectieve manier om kennis te verwerven (Davenport & Prusak, 2000). Toch blijkt het lastig te zijn om daadwerkelijk kenniscreatie en synergievoordelen te behalen. Voorafgaand aan de acquisitie is de waardebeoordeling van een organisatie lastig. Er is minder informatie over de kwaliteit en waarde van de niet tastbare kennisbasis dan bij fysiek kapitaal en daadwerkelijke synergiën zijn moeilijk in te schatten (Coff, 1999). Het hoofddoel bij acquisities van organisaties is veelal het verkrijgen van waardevolle middelen, bij kennisintensieve organisaties houdt dit de toegang tot kennisbronnen en de belangrijkste medewerkers in (Zaheer, Hernandez & Banerjee, 2010). Het organisch verband dat bestaat tussen organisatiekennis en kennis bij individuele personen of in een bepaalde omgeving, betekent dat een koper soms maar een fractie van de kennis krijgt die er voor de verkoop was. Om de waarde van de acquisitie te behouden worden deze sleutelfiguren vaak 'opgesloten' door middel van een arbeidscontract of andere betalingsregelingen (Davenport & Prusak, 2000). Binnen de hightech industrie waar de kenniswerkers vaak geclusterd zijn in een afdeling is dit nog wel te bewerkstelligen, maar bij professionele dienstverleners met een grotere spreiding aan kenniswerkers wordt het lastiger iedereen te binden en te behouden.

Om uit de acquisitie concurrentievoordelen te behalen moet de kennis overdraagbaar zijn, toegeëigend kunnen worden en dient er kenniscreatie plaats te vinden (Grant, 1996; Schoenberg & Bowman, 2010). Veel van de waardevolle informatie behoort tot de impliciete kennis en is dus moeilijk over te dragen en toe te eigenen (Schoenberg & Bowman, 2010). Voor de overdracht van de kennis zijn vergelijkbare processen als het SECI-model van Nonaka en Takeuchi (1995) noodzakelijk. Echter in sommige gevallen is het voor het acquirerende bedrijf lastig om de waardevolle kennis voor overdracht te onderscheiden van de minder waardevolle kennis (Zaheer et al., 2010).

Kennisbehoud en kennisoverdracht na acquisities

Veranderingen na een acquisitie in de grootte van een organisatie, de focus, het management en minder tastbare zaken als vertrouwen en sfeer kunnen de kenniscultuur van de geacquireerde organisatie verstoren (Davenport & Prusak, 2000). Om synergiën te bereiken moet de acquirerende organisatie de kennis integreren en overdragen. Echter de organisatiekennis is ontwikkeld binnen de eigen specifieke culturele context, wat kennis moeilijker overdraagbaar maakt dan de meeste andere middelen die een bedrijf tot zijn beschikking heeft. Culturele en politieke barrières kunnen verhinderen dat de kennis van het geacquireerde bedrijf volledig geaccepteerd en geïntegreerd wordt (Davenport & Prusak, 2000).

Deze potentiële problemen wijzen erop dat uiterste voorzichtigheid is geboden bij kennisacquisities (Davenport & Prusak, 2000). Binnen de onderzoekstroming van de post merger integratie is een stroming die zich focust op de overdracht en herconfiguratie van kennis tijdens het integratieproces (Graebner et al., 2017). Kennis vormt daarin zowel een middel van waardecreatie als een risico. Kennisbehoud en kennisoverdracht na een acquisitie staan daarbij op gespannen voet. Het behalen van een superieur rendement vanuit het perspectief van de acquirerende organisatie vormt door deze lastige waardebeoordeling en moeilijke kennisoverdracht een grote uitdaging als de geacquireerde organisatie een kennisintensieve organisatie is (Zaheer et al., 2010).

Kennisbehoud na acquisities

Professionele dienstverleners staan veelal huiverig tegenover acquisities, het 'menselijk kapitaal' dat ze overnemen kan na het ontvangen van de beloning zomaar opstappen en niet meer terugkomen. Als individuen bij professionele dienstverleners ervoor kiezen om een bedrijf te verlaten, kan individuele kennis en organisatiekennis verloren gaan voor het bedrijf. Medewerkers die vertrekken zijn de mogelijke concurrenten van de toekomst (Morris & Empson, 1998) en trekken andere medewerkers en klanten mee (Alvesson, 2004). Kenniswerkers en hun werkomgeving moeten dus beschermd worden tijdens en na de overname (Davenport & Prusak, 2000). Om kennis die impliciet en complex is te behouden kan gekozen worden voor een langzame integratiestrategie om leren door de acquirerende organisatie mogelijk te maken (Ranft & Lord, 2002, p. 432).

Ranft & Lord (2000, 2002) stellen dat naast retentie van topmanagement, retentie van belangrijke operationele medewerkers cruciaal is voor het behoud van kennis na een acquisitie van een hightech organisatie. Retentie kan bereikt worden door drie factoren, weliswaar zijn commitment na de acquisitie en geven van status aan de medewerkers in het nieuwe bedrijf van belang, maar de paradox manifesteert zich in het geven van autonomie aan het geacquireerde bedrijf (Ranft & Lord, 2000). Autonomie zorgt voor retentie van

personeel en voor kennisbehoud, echter remt autonomie de kennisoverdracht van kennis die impliciet en sociaal complex is (Ranft & Lord, 2002, p. 430). Leiders van de geacquireerde organisatie spelen een centrale rol in het integratieproces bij kennisintensieve organisaties, door de realisatie van de verwachte waarde, maar ook door de opkomende zorgen bij medewerkers aan te pakken (Graebner, 2004).

Ranft (2006) onderzocht de relatie tussen kennisoverdracht van impliciete kennis en autonomie in het post-acquisitie traject van een organisatie. De studie impliceert dat organisatorische autonomie noodzakelijk is om impliciete kennis lang genoeg te behouden, zodat het leren vergemakkelijkt wordt en kennis kan worden overgedragen naar de overnemende organisatie. Een hoge mate van integratie leidt tot medewerkersweerstand en personeelsverloop (Larsson & Finkelstein, 1999). Castro en Nera (2005) vonden in hun casestudies over 3 acquisities van bedrijven in Spanje met een focus op kennis, dat retentie van personeel een vereiste is voor kennisbehoud. De bedrijven zorgde voor deze retentie door de geacquireerde bedrijven in de eerste fase autonomie te gunnen, toen ze in het tweede jaar alsnog langzaam integreerden, steeg het personeelsverloop aanzienlijk.

Kennisoverdracht na acquisities

Acquisities creëren waarde wanneer capaciteiten die tussen bedrijven worden overgedragen, de concurrentiepositie van een bedrijf en daarmee de prestaties verbeteren (Haspeslagh & Jemison, 1991, p. 28). Echter kennis is niet zomaar over te dragen omdat er voor kennisoverdracht barrières bestaan, door het gebrek aan een gezamenlijke strategie, structuur, historie en cultuur (Ranft & Lord, 2002). Bresman et al. (1999) argumenteren dat het verkrijgen van kennis en transfereren naar andere onderdelen van de organisatie één van de belangrijkste redenen voor acquisities is. In hun onderzoek maken ze onderscheid in het transfereren van 'impliciete kennis' en expliciete kennis'. Impliciete kennis wordt het beste getransfereerd door intensieve communicatie door bezoeken en meetings en vindt vooral plaats wanneer de acquisitie volledig is geïntegreerd (Bresman et al, 1999, p. 452). Hoe groter de mate van impliciet en sociale complexiteit van kennis die ten grondslag ligt aan technologieën of capaciteiten van een geacquireerde organisatie, hoe lastiger het is om deze kennis te transfereren (Ranft & Lord, 2002, p. 429). Juist deze factor van moeilijke replicerbaarheid, maakt de kennis enerzijds strategische waardevol en anderzijds lastig te transfereren (Haspeslagh & Jemison, 1991, p. 30). Er is een hoge behoefte aan wederzijds begrip tussen zender en ontvanger in het geval van het overdragen van impliciete kennis (Haspeslagh & Jemison, 1991, p. 11). Empson (2001, p.852) beschreef hoe bij drie fusies in de zakelijke dienstverlening de organisaties elkaars kennis als onwettelijk of simplistisch beschouwden. De organisatie die vooral gecodificeerde kennis gebruikte beschouwde de impliciete kennis van de andere organisatie als niet-substantieel en onwettelijk. Andersom

beschouwde de organisatie met impliciete kennis de gecodificeerde kennis als simplistisch (Empson, 2001, p.852). Een groot verschil in de mate van impliciete en expliciete kennis tussen de bedrijven verkleint dus de kennisoverdracht, door de beleving van medewerkers.

Expliciete kennis kan relatief snel en zonder persoonlijke interactie overgebracht worden naar de andere organisaties en vindt vooral plaats direct na de acquisitie en overwegend vanuit de overnemende organisatie naar de geacquireerde organisatie (Bresman et al, 1999, p. 452). Overdracht vanuit de geacquireerde organisatie naar de overnemende organisatie is ook mogelijk voor expliciete kennis. Zo beschrijft Ranft (2006) de overdracht van patenten tussen organisaties in het post-acquisitie traject. Kenniswerkers hebben echter vaak motivatieproblemen en een vooringenomenheid tegen het gebruik van expliciete kennis uit andere dan eigen bronnen (Huber, 2001). Hoewel gecodificeerde kennis dus relatief gemakkelijk kan worden gedeeld, zijn de ervaringen en inzichten die nodig zijn om deze kennis te interpreteren en toe te passen bij individuen aanwezig in de vorm van impliciete kennis (Empson, 2001).

In haar studie naar drie fusies binnen de zakelijke dienstverlening beschreef Empson (2001) twee barrières voor kennisoverdracht voor individuen. De angst voor uitbuiting (fear of exploitation) doordat er waardevolle kennis wordt weggegeven terwijl ze in ruil daarvoor weinig waarde terugkrijgen en de angst voor imagobesmetting (fear of contamination) doordat informatie gedeeld wordt met de andere organisatie. Deze barrières zijn voornamelijk aanwezig als er grote verschillen zijn in de kennis en het imago van de bedrijven die fuseren. Junni (2011) testte de hypothesen van Empson in een empirische studie naar 92 acquisities door Finse bedrijven. Zowel de angst voor uitbuiting als de angst voor imagobesmetting beïnvloeden de kennisoverdracht in de integratiefase negatief in beide richtingen, de motivatie van de individuen is dus belangrijk bij de kennisoverdracht in het post-acquisitie proces. In een eerdere fase vonden Larsson & Finkelstein (1999) al een negatieve relatie tussen medewerkersweerstand en synergie realisatie. Als medewerkers hun bereidheid verliezen om deel te nemen aan de overdracht, wordt waarde vernietigd (Haspeslagh & Jemison, 1991, p. 129). Vertrouwen in het management zou de gerelateerde angst van de individuen voor het verlies van eigen waarde moeten verkleinen en kennisoverdracht moeten vergroten (Renzi, 2008).

Interactie tussen de organisaties staat centraal in het integratieproces omdat ze de atmosfeer scheppen voor capaciteitsoverdracht (Haspeslagh & Jemison, 1991, p. 121). Rijke communicatie, in de vorm van actiegerichte en persoonlijke communicatieprocessen, vergemakkelijkt het behoud en de overdracht van technologieën en capaciteiten (Ranft, 2006) en is vergelijkbaar met de socialisatie in het SECI-model (Nonaka en Takeuchi, 1995). Door het creëren van een gunstig klimaat zorgt rijke communicatie voor kennisoverdracht van kennis die impliciet en sociaal complex is (Ranft & Lord, 2002, p. 431). Uit een

empirische studie van 57 Spaanse acquisities bleek hoe hoger de mate van rijke communicatie, hoe meer kennis binnen het eerste jaar na acquisitie wordt overgedragen (Castro & Nera, 2007). Castro en Nera (2005) vonden in hun casestudies over drie acquisities van bedrijven in Spanje met een focus op kennis, dat impliciete kennis vooral overgedragen wordt door samenwerking en persoonlijke communicatie in plaats van schriftelijke communicatie. Interactie en communicatie staat echter weer op gespannen voet met organisatorische autonomie (Ranft, 2006) en maken onderdeel uit van de paradox.

Spanningsveld tussen autonomie of integratie

Het verschil tussen acquisitiesucces en -falen is begrijpen op welke wijze het post-acquisitie integratiefase gemanaged moet worden. In deze fase dient de verwachte waarde van acquisities daadwerkelijk gerealiseerd te worden door een geleidelijk proces waarin individuen uit twee organisaties leren om samen te werken en strategische capaciteiten overdragen (Haspeslagh & Jemison, 1991). Gedurende dit proces bestaat het spanningsveld tussen autonomie en daarmee kennisbehoud en integratie en daarmee kennisoverdracht.

Om geacquireerde capaciteiten te behouden, verandert in een geacquireerde organisatie in eerste instantie niets of weinig. Het management zal daarbij aangeven dat de organisatie geacquireerd is voor de bestaande kennis en middelen en om de organisatie op te bouwen en te benutten (Schoenberg & Bowman, 2010). Het in stand houden van een organisatie na overname wordt autonomie genoemd. Autonomie is volgens Datta en Grant (1990, p. 31) de hoeveelheid dagelijkse vrijheid die het verworven bedrijfsmanagement krijgt om zijn bedrijf te leiden zonder nauwe controle door de acquirerende organisatie. Autonomie wordt gegeven om de strategische capaciteiten te behouden die gekocht zijn. Deze vorm van grensbescherming (Haspeslagh & Jemison, 1991) zorgt bij kennisintensieve organisaties voor het behoud van de kenniswerkers en hun impliciete kennis, doordat medewerkers onder andere minder stress ervaren (Weber, Shenkar en Raveh, 1996). Autonomie kan aan de gehele organisatie gegeven worden of aan een strategisch deel van de organisatie (Haspeslagh & Jemison, 1991), bijvoorbeeld om de kenniswerkers te behouden. Nadelen van autonomie zijn het verlies van controle door de decentralisatie (Data & Grant, 1990), een mindere mate van samenwerking tussen de organisaties (Weber et al., 1996) en het limiteert de mogelijkheid van de acquirerende organisatie om te leren van de geacquireerde organisatie (Haspeslagh & Jemison, 1991, p. 160).

Om de geacquireerde organisatie niet te verstoren kiezen managers soms te snel voor organisatorische autonomie, terwijl voor waardecreatie capaciteitsoverdracht noodzakelijk is. Integratie met verschillende grensverstoringen of ontbindingen tussen bedrijven zijn daarbij nodig (Haspeslagh & Jemison, 1991, p. 142). Om waarde te creëren

moeten de capaciteiten van de acquirerende organisatie en de geacquireerde organisatie op de een of andere manier gekoppeld worden. De mate van koppeling die vereist is, kan echter aanzienlijk variëren tussen transacties (Puranam, Singh & Chaudhuri (2009). Een hogere mate van integratie leidt vaak tot weerstand bij medewerkers en een negatieve impact op synergierealizatie. Integratie wordt daarbij gedefinieerd als de mate van interactie en coördinatie tussen de twee bedrijven die betrokken zijn bij een fusie of overname (Larsson & Finkelstein, 1999).

Zo zorgt autonomie bij niet gerelateerde organisaties voor betere acquisitieresultaten, bij gerelateerde organisaties is autonomie minder noodzakelijk doordat de acquirerende organisatie meer overeenkomsten heeft met de geacquireerde organisatie (Datta en Grant, 1990). Gerelateerdheid van producten en markten bij organisaties impliceert niet noodzakelijkerwijs gerelateerdheid in kennisdomeinen. Bij hightech bedrijven met gerelateerde en complementaire kennis zorgden acquisities en integraties voor verhoogde prestaties van uitvindingen en dus waarde- en kenniscreatie, hiervoor is wel een vorm van integratie noodzakelijk (Makri, Hitt & Lane, 2009). Autonomie en integratie kan samengaan bij organisaties die op het gebied van kennis complementair zijn aan elkaar. Men kan door de autonomie zelfstandig besluiten nemen en identiteit behouden en door de integratie wordt de samenhang tussen de organisaties bevorderd (Zaheer, Castañer, Souder, 2013).

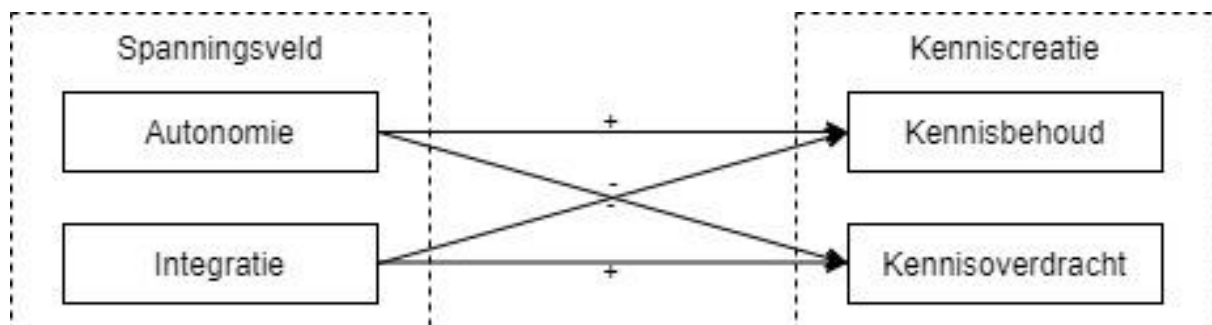
Birkinshaw et al. (1999) beschrijven twee typen van integratiemodellen. Daarvan is het high road integratie model geschikt voor kennisintensieve acquisities waarbij behoud van medewerkers en kennis belangrijk is (Birkinshaw, 1999). De acquirerende organisatie laat de geacquireerde organisatie autonomie behouden - binnen bepaalde grenzen - om vervolgens geleidelijk de interactie en integratie tussen de twee organisaties aan te moedigen. Een integratiemethode waarbij zowel capaciteiten moeten worden overdragen als behouden moeten blijven is volgens Haspeslagh & Jemison (1991, p. 149) de symbiotische acquisities, waarin organisatorische autonomie gecombineerd wordt met strategische onderlinge afhankelijkheid. Volgens Birkinshaw (1999) past deze methode het beste bij zijn 'high road' integratie strategie. De overgangperiode tussen de acquisitie en de daadwerkelijke integratie is voor dit type integratie wat langer om de kwaliteit van de latere waarde creatie te garanderen (Haspeslagh & Jemison, 1991, p. 169). De overgangperiode begint met het beschermen van de geacquireerde organisatie, om vervolgens de geacquireerde organisatie zelf te laten uitreiken naar de overnemende organisatie en uiteindelijk de organisaties samen te voegen (Haspeslagh & Jemison, 1991, p. 222-228).

Veel onderzoek is verricht naar het herconfigureren van resources na acquisities. Herconfigureren kan door fysieke overdracht van middelen naar nieuwe locaties of het delen van middelen zonder fysieke overdracht (Capron, Dussauge & Mitchell, 1998). Capron & Hulland (1999) zien kennismiddelen als onderdeel van de resources van een bedrijf en

onderzochten de wijze waarop onder andere algemene marketingexpertise geherconfigureerd wordt na horizontale acquisities. In plaats van de kennis over te dragen, zagen ze dat de algemene marketingexpertise vaker verplaatst werd van de acquirerende organisatie naar de geacquireerde organisatie dan andersom. Bedrijven hebben de neiging om middelen te herschikken van de sterkere organisatie naar de zwakkere organisatie (Capron et al., 1998).

Conclusies en raamwerk

Kennisintensieve professionele dienstverleners worden geconfronteerd met de paradox dat ze kennis sneller kunnen acquireren dan ontwikkelen, maar dat ze door te acquireren de waardevolle impliciete kennis niet direct bezitten. Deze impliciete kennis is noodzakelijk voor de geacquireerde organisatie om diensten naar opdrachtgevers te continueren. Hierdoor ontstaat een machtsasymmetrie tussen de kenniswerkers van de geacquireerde organisatie en hun nieuwe werkgever. Om te voorkomen dat de kennis de organisatie verlaat, wordt de geacquireerde organisatie veelal autonoom gehouden. Deze autonomie voorkomt dat er kennisoverdracht en synergiën ontstaat tussen de twee organisaties. Deze paradox is weergegeven in het conceptueel model in Figuur 1. Over de verschillende wijze waarop laag en hoog kennisintensieve organisaties met deze paradox omgaan, onder welke voorwaarden er van autonomie naar integratie verschoven wordt en welke patronen zichtbaar zijn in kennisbehoud en kennisoverdracht is nog onvoldoende bekend. Dit onderzoek gaat hierover meer inzichten geven.



Figuur 1 Paradox autonomie en integratie t.o.v. kenniscreatie

Onderzoeksmethode

Omdat er weinig inzichten zijn welke rol kenniscreatie speelt in relatie tot het spanningsveld tussen autonomie en integratie bij kennisintensieve organisaties is de onderzoeksvraag *“Hoe beïnvloedt het spanningsveld tussen integratie en autonomie in de post-acquisitie fase de kennisoverdracht binnen laag en hoog kennisintensieve organisaties?”*, exploratief onderzocht. Door het uitvoeren van interviews en het opbouwen van cases bij laag en hoog kennisintensieve organisaties is inzicht verkregen in hoeverre de

belangrijke concepten verschillen naarmate de kennisintensiteit toeneemt. Voor de hoog kennisintensieve organisaties is onderzoek gedaan bij bedrijven in de consultancysector, voor de laag kennisintensieve organisatie is onderzoek gedaan bij twee IT leveranciers en één bedrijf in de in de Test, Inspection & Certification sector.

Case selectie

Door het bestuderen van meerdere cases kan er overtuigender bewijs worden gevormd van de mechanismes van kennisbehoud en kennisoverdracht in relatie tot het spanningsveld tussen integratie en autonomie. Gekozen is voor zes cases, waarvan drie hoog kennisintensief en drie laag kennisintensief. Verschillen in de mechanismes en onderliggende patronen zijn zichtbaar gemaakt door de cases te vergelijken. Toegang tot voldoende rijke data is cruciaal voor goede cases (Yin, 2018), er is vroegtijdig gezocht naar toegang tot kennisintensieve organisaties die de afgelopen jaren één of meerdere organisatie hebben geacquireerd.

Voor de hoog kennisintensieve organisaties is gekozen voor de consultancysector als één van de sectoren waarin kennisintensieve organisaties actief zijn (Makani & Marche, 2010; Sheehan & Stabell, 2007). Organisaties in de consultancysector voldoen aan de karakteristieken uit Tabel 1 en zijn te kenmerken als professionele dienstverleners. Deze keus is gemaakt doordat voorgaande onderzoeken binnen kennisintensieve organisaties zich vooral gefocust hebben op productgeoriënteerde ontwikkelingsbedrijven en machts- en informatieasymmetrie een grotere factor speelt bij de professionele dienstverleners. Voor de laag kennisintensieve organisaties zijn acquisities geselecteerd waarbij kennis een rol speelden in de keuze voor de acquisitie. Iedere case betreft een situatie waarin een acquirerende organisatie een meerderheidsaandeel in één of meerdere organisaties heeft verkregen. Als afbakening is gekozen voor acquisities die niet minder dan 6 maanden of meer dan 5 jaar voor het onderzoek hebben plaatsgevonden. Vanuit de literatuur blijkt dat dit type organisaties zich nog steeds in het spanningsveld tussen autonomie en integratie en kennisbehoud en kennisoverdracht bevinden. Om toegang te krijgen tot potentiële cases en respondenten is een oproep op LinkedIn geplaatst en is gebruik gemaakt van het persoonlijke netwerk van de onderzoeker. De reacties zijn vervolgens gefilterd op kennisintensiviteit, de benoemde sectoren en of de acquisities in Nederland of België hebben plaatsgevonden om de impact van landencultuur op kennisoverdracht beperkt te houden. Vanwege het vertrouwelijke karakter van de interviews, is gekozen om de transcripties niet te publiceren en de deelnemende organisaties anoniem te houden. De namen van organisaties in het onderzoek zijn fictieve namen. De lijst van cases is weergegeven in Tabel 2.

Tabel 2 Beschrijving van de cases

Nr.	Organisatie	Aantal medewerkers	Acquisitiejaar	Sector
A	HSECO	150 – 250	2020	Test, Inspection & Certification
B	TICCO	2.000 – 2.500	2020	Test, Inspection & Certification
C	DIGCO	250 – 500	2021	IT consultancy
D	WEBCO ^a	750 – 1.000	2017	IT leverancier
E	LOCCO	100 – 150	2020	IT leverancier
F	WORCO	750 – 1.000	2020	IT consultancy

^a In case 3 zijn twee bedrijven geacquireerd en gelijktijdig geïntegreerd door de geacquireerde organisatie.

Dataverzameling

Om diepgaandere informatie te verzamelen is gekozen voor interviews als onderdeel van een meervoudige holistisch case ontwerp. Er is gebruik gemaakt van methodische triangulatie. Als eerste zijn interviews met experts gehouden, waarbij de gevonden constructen uit de literatuur gecontroleerd zijn op volledigheid. Vervolgens zijn op basis van interviews cases uitgewerkt om diepgaande inzichten te verkrijgen in de constructen en de onderzoeksvraag.

Voor de interviews is gebruik gemaakt van een semigestructureerd karakter, om de keuzes die gemaakt zijn gedurende het post-acquisitie traject te onderzoeken. De interviews duurden ieder tussen de 45 en 70 minuten. Twee interviews zijn face-to-face uitgevoerd en elf via beeldbellen. Beeldbellen is als methode enigszins vergelijkbaar met face-to-face interviews doordat naast het analyseren van de antwoorden ook het gedrag van de respondenten binnen het camerabeeld geobserveerd kan worden. Vragenlijsten zijn vooraf opgesteld op basis van het raamwerk en de literatuur, een uitwerking van de vragenlijst is bijgevoegd in bijlage A. De resultaten van de expertinterviews zijn gebruikt om de vragenlijsten voor de case interviews op te stellen. Tijdens de interviews was er ruimte om met de respondent dieper op een onderwerp in te gaan. Aan het begin van een interview is aan de respondent gevraagd zichzelf te introduceren. Bij de expertinterviews is vervolgens gefocust op de ervaring met kennisoverdracht als intrinsieke motivator van acquisities, impliciete en expliciete kennis, kennisdeling en -richting tijdens integraties, kennisbehoud en de invloed van autonomie, integratie en integratiesnelheid. Bij de case interviews is gefocust op de rol van de respondent tijdens het acquisitie en integratie traject. Vervolg vragen gingen onder andere over de mate van integratiediepgang en -snelheid, de aanwezigheid van impliciete en expliciete informatie in beide organisaties en de mate van kennisoverdracht en kenniscreatie. De manier van vraagstelling gaf veel ruimte aan de respondenten om op basis van hun eigen inzichten af te wijken van vragen en zaken toe te lichten.

In Tabel 3 zijn de geïnterviewde experts weergegeven die zijn geselecteerd op basis van aantoonbare ervaring met het integreren van veel verschillende bedrijven.

Tabel 3 Overzicht van expert interviews

Nr.	Organisatie	Respondent	Functie	Type interview	Datum
1	KPMG	H. de Bruijn	Partner Separation & Integration	Expertinterview	17-04-2021
2	Integration People	E.J. Oosterhuis	Partner	Expertinterview	14-04-2021

Voor de case interviews is per case minimaal één persoon van de acquirerende organisatie en één persoon van de geacquireerde organisatie geïnterviewd. Respondenten hebben voornamelijk de functie van directeur of divisie manager, aangevuld met ondersteunend management. Alle respondenten hebben een verantwoordelijke rol gehad in het integratieproces van de organisaties, alhoewel niet alle respondenten betrokken zijn geweest in het acquisitie selectie proces. Een overzicht van de case interviews is in Tabel 4 weergegeven.

Tabel 4 Overzicht van case interviews

Nr.	Organisatie	Respondent	Functie	Type interview	Datum
3	HSECO	B.B.	CEO	Case interview	22-04-2021
4	HSECO	J.M.	BU Manager	Case interview	21-04-2021
5	TICCO	M.S. M.M.	Directeur Operations BU Manager	Case interview	03-06-2021
6	DIGCO	N.S.	Integration Manager	Case interview	07-06-2021
7	DIGCO	M.E.	CTO	Case interview	14-06-2021
8	WEBCO	A.G.	Country Manager	Case interview	14-05-2021
9	WEBCO	D.S.	Strategie Manager	Case interview	23-04-2021
10	WEBCO	M.J.	Manger E-Commerce	Case interview	29-04-2021
11	LOCCO	M.W	Operationeel Directeur	Case interview	22-04-2021
12	LOCCO	K.S.	Algemeen Directeur	Case interview	15-06-2021
13	WORCO	M.L.	Directeur	Case interview	30-06-2021

Op verzoek van de respondenten heeft het interview van de acquirerende en geacquireerde organisatie bij TICCO samen plaatsgevonden. Bij de case van WORCO heeft het interview alleen met de geacquireerde organisatie plaatsgevonden, door de gekozen autonome strategie geeft dit een goed beeld over de integratie.

Data analyse

Om een goede transcriptie en analyse van de interviews mogelijk te maken is aan de respondenten toestemming gevraagd om het interview op te nemen. Alle respondenten hebben hiermee ingestemd. De face-to-face interviews zijn opgenomen met een

voicerecorder. Voor de online interviews is gebruik gemaakt van beeldschermopnames. Alle opnames zijn vervolgens woordelijk getranscribeerd. Voor de analyse van de transcripties is gebruik gemaakt van de software van Atlas.ti. Een eerste slag van coderen heeft plaatsgevonden via open coderen met beschrijvende codes, waarbij aan stukken tekst een code is verbonden die het hoofdthema van het fragment weergeeft (Saldaña, 2013). De gebruikte codes zijn ontwikkeld tijdens het analyseren van de transcripties en gebaseerd op de interviewvragen en de antwoorden. Een tweede slag van coderen heeft vervolgens plaatsgevonden door axiaal coderen, waarbij codes zijn hernoemd en gecombineerd tot overkoepelende codes (Saldaña, 2013). De uitkomsten van de coderingslag zijn per case in een casebeschrijving uitgewerkt. Iedere casebeschrijving besteedt daarbij aandacht aan de belangrijkste fenomenen integratie/autonomie, kennisoverdracht, kennisbehoud en kennisintensiviteit.

Vanuit de casebeschrijvingen zijn de cases ingeschaald aan de hand van uitspraken van respondenten op enerzijds de mate van kennisintensiviteit door het gebruik van de karakteristieken uit Tabel 1 en anderzijds aan de hand van de mate van autonomie of integratie. De uitkomsten zijn weergegeven in Tabel 5, gedetailleerde uitwerkingen zijn opgenomen in Bijlage B.

Tabel 5 Kennisintensiteit en wijze van integreren in de cases

Organisatie	Kennis-intensiviteit	Strategie	Omschrijving integratie
HSECO	Hoog	Autonomie	Autonomie voor consultancy activiteiten en integratie van ondersteunende processen.
TICCO	Laag	Autonomie	Autonomie voor laboratorium, integratie van ondersteunende processen en rebranding.
DIGCO	Hoog	Integratie	Volledige integratie van beide organisatie, teams worden gecombineerd tot één organisatiestructuur en rebranding.
WEBCO	Laag	Integratie	Volledige integratie van beide organisatie, marketing en tendercapaciteiten zijn gecentraliseerd, rebranding.
LOCCO	Laag	Integratie	Integratie van IT en Telecom in gescheiden teams, rebranding en vertrek managementlaag geacquireerde organisatie
WORCO	Hoog	Autonomie	Autonomie voor consultancy activiteiten en ondersteunende processen. Gestandaardiseerde rapportages en KPI's.

Resultaten

Dit hoofdstuk bestaat uit twee onderdelen. Allereerst worden de zes acquisitie cases geïntroduceerd, vervolgens worden de patronen van de zes cases op het spanningsveld tussen integratie en autonomie, kennisoverdracht en kennisbehoud weergegeven. Uitgebreide casebeschrijvingen zijn opgenomen in bijlage B.

Case HSECO: De case van HSECO betrof twee professionele dienstverleners waar begin 2020 een acquisitie heeft plaatsgevonden. HSECO hanteert een buy & build strategie,

het betrof de eerste acquisitie en integratie door HSECO van een organisatie van deze omvang. De dienstverlening van de acquirerende en geacquireerde organisatie waren complementair, het zorgde vooral voor een verdiepingsslag op een aantal onderwerpen. Begin 2021 is door de aandeelhouders een nieuwe CEO aangesteld. Een versnellingslag is vervolgens gemaakt op de integratie, maar wel met draagvlak omdat de cultuur van de geacquireerde organisatie belangrijk is en de mensen aangehaakt moeten blijven.

Case TICCO: Case B betrof een professionele dienstverlener (TICCO) in de Testing, Inspection & Certification markt die in 2020 een laboratorium geacquireerd heeft. Het was een aanvulling op de laboratoria die eerder geacquireerd waren door TICCO. De specifieke analyses die het geacquireerde laboratorium uitvoert zijn gedeeltelijk overlappend met de analyses die de andere laboratoria van TICCO uitvoeren, samen kunnen ze nu vrijwel alle analyses uitvoeren. TICCO is zeer ervaren in acquireren en integreren, ieder jaar worden meerdere bedrijven geacquireerd. Het doel van de acquisitie is het verkrijgen van de business en het bereiken van synergiën met andere organisatieonderdelen.

Case DIGCO: DIGCO is een ICT-dienstverlener die organisaties ondersteunt bij de transitie naar digitale transformatie. In 2020 is de organisatie onderdeel geworden van een private equity partij en hanteert sindsdien een buy & build strategie. Ze onderscheiden zich door hun internationale ambitie doordat in een eerdere fase vergelijkbare ICT-dienstverleners geacquireerd zijn in Azië en Oceanië. Begin 2021 is een Nederlandse ICT-dienstverlener geacquireerd. Het doel van de acquisitie is het volledig integreren en rebranden van de organisaties in Nederland. De producten en diensten die men levert zijn overlappend.

Case WEBCO: Deze case betrof een ICT-dienstverlener die in 2017 geacquireerd is door een investeringsmaatschappij. Na wat kleine overnames zijn twee grote acquisities afgerond. De acquisities steunden op de pijlers kennisdeling, vergroting van het portfolio en schaalvoordelen. De drie organisaties leverden ieder hardware en software producten in voornamelijk België en Nederland, relatief homogene producten maar in duidelijke gescheiden onderdelen van de marktpiramide en met andere aanvullende diensten. De twee geacquireerde organisaties onderscheiden zich door e-commerce en door het meedoen aan Europese aanbestedingen. Na afronding van beide acquisities is men direct gestart met een volledige integratie, onder één management en met één label.

Case LOCCO: LOCCO is een IT-dienstverlener die een telecomdienstverlener van vergelijkbare omvang geacquireerd heeft. De dienstverleningen zijn complementair aan elkaar, alhoewel LOCCO zelf ook telecomdiensten leverde, was dit niet de omvang van de dienstverlening van de geacquireerde organisatie. Daarnaast had deze partij een goede band opgebouwd met strategische telecomparters, een markt die door verzadiging niet meer autonoom te betreden is. Beide organisaties dreigden naar de toekomst klanten te

verliezen doordat de markt van telecom en ICT integreert en klanten een totaalpakket willen afnemen

Case WORCO: WORCO is een groep van IT bedrijven die eind 2020 een organisatie heeft geacquireerd die zich focust op consultancy, detachering en beheer van werplekken voor grote organisaties in Nederland met een eigen ICT organisatie. WORCO is onderdeel van Private Equity, heeft een focus op Nederland en Noord-Europa en heeft door autonome groei en overnames de omzet in anderhalf jaar vervijfvoudigd. Het doel van de overname was dat de geacquireerde organisatie het label en de organisatie voor alle werkplekdienstverleningen gaat worden. Losse onderdelen van WORCO die werkplekbeheer in de portefeuille hadden zijn samengevoegd met de geacquireerde organisatie.

Spanningsveld tussen autonomie of integratie binnen de kennisintensieve organisaties

Tabel 6 Spanningsveld bij hoge en lage kennisintensieve organisaties.

Kennis-intensiviteit	Patronen	Relevante quotes
Hoog	Onduidelijkheid over gekozen strategie	<i>CEO HSECO: 'Nou, er is nog niet echt gekozen, ...we zagen een kans, maar we zijn nog aarzelend in hoe we dat binnen het bedrijf willen integreren.'</i> <i>Directeur WORCO: 'Wij waren wel negatief verrast door allemaal mensen die ons kwamen vertellen wat wij in de eerste 8 weken zouden doen. Dat was niet de afspraak. De afspraak was dat wij autonomie zouden behouden.'</i>
	Integratie met overlappende cultuur	<i>Integration manager DIGCO: 'De reden dat we dit snel en voortvarend konden doen is omdat we vergelijkbare organisaties zijn, met ook wel een vergelijkbare cultuur.'</i>
Laag	Integratie-snelheid	<i>Directeur Operations TICCO: 'Dus vanuit het hoofdkantoor worden daar wel wat eisen aan vastgehangen, alleen eigenlijk is de stelregel dat binnen één jaar de integratie volledig afgerond is.'</i> <i>Strategie Manager WEBCO: 'Ik denk dat we met de kennis die we voorhanden hadden, we echt wel de juiste snelheid gekozen en de juiste acties ondernomen hebben om vervolgens ergens toe te komen.'</i> <i>Algemeen Directeur LOCCO: 'In januari zijn we gestart en het doel zou moeten zijn dat einde van het jaar de belangrijke vraagstukken zijn afgerond.'</i>
	Duidelijke keuze voor strategie	<i>Strategie Manager WEBCO: 'En eigenlijk vanaf dag 1 zijn we meteen in gaan zetten op volledige integratie.' & 'Het is redelijk volgens schema verlopen.'</i>

De mate waarin de onderzochte geacquireerde organisaties autonomie hebben behouden verschilt per case. In de meeste cases is de keuze voor autonomie of integratie al

in het pre-acquisitie proces gemaakt. In drie cases is er een duidelijke keuze gemaakt voor volledige integratie, namelijk bij DIGCO, WEBCO en LOCCO. In de drie cases HSECO, TICCO en WORCO is er gekozen voor autonomie. Bij de hoog kennisintensieve cases HSECO en WORCO is er tijdens de integratie onduidelijkheid geweest over de gekozen strategie. Een verkeerde keuze kan een hoge impact hebben voor de geacquireerde waarde van de organisatie.

BU Manager HSECO: 'Het zijn de mensen die het doen en als je een kennisintensieve organisatie koopt, bestaat die uit mensen, dan heb je een lege zak gekocht als ze allemaal weg gaan.'

Bij de lage kennisintensieve organisaties WEBCO en LOCCO is duidelijk gekozen voor integratie en bij TICCO voor autonomie.

Keuze tussen autonomie en integratie bij hoog kennisintensieve organisaties

Bij de kennisintensieve organisaties HSECO en WORCO is er een periode van onduidelijkheid geweest over de integratie, gevolgd door het aantreden van een nieuwe CEO met een gewijzigde integratiestrategie. Bij HSECO gaven de respondenten aan dat er geen duidelijke keuze voor autonomie of integratie is gemaakt, doordat een visie en strategie daarover door de acquirerende organisatie ontbrak. Op de vraag of er gekozen is voor autonomie of integratie wordt er door de nieuwe CEO aangegeven:

CEO HSECO: 'Nou, er is nog niet echt gekozen. Ik denk dat het redelijk opportuun is en ik denk dat het een belangrijk deel van mijn nieuwe rol is. Ik ben sinds 7 weken aan boord, om daar een duidelijk strategie op los te laten. We zagen een kans, maar we zijn nog aarzelend in hoe we dat binnen het bedrijf willen integreren.'

In het eerste jaar van de acquisitie heeft er daardoor vooral integratie plaatsgevonden op de ondersteunende diensten en IT-systemen. Een uitzondering daarop is de integratie van de opleidingstak, echter het kennisintensieve deel van de organisatie (de adviseurs en trainers) zijn buiten deze integratie gehouden. Het initiatief van deze integratie komt vanuit de geacquireerde organisatie. De wijze van integreren is gedeeltelijk autonoom, doordat de opleidingstak is geïntegreerd. Daarnaast wordt er een voorzichtige strategie gehanteerd. De organisatie gaat een nieuwe fase van integratie tegemoet onder de nieuwe CEO.

CEO HSECO: De plannen waar we nu mee bezig zijn. Ik zie wel degelijk mogelijkheden voor een verdergaande integratie en dan heb ik het met name over de activiteiten binnen de groep, waar de geacquireerde organisatie voor staat.

Bij WORCO vond er onder de voormalige CEO meer integratie plaats dan voor de acquisitie overeengekomen. Onder de nieuwe CEO vertoont de case meer eigenschappen van autonomie doordat het eigen label blijft bestaan en de bedrijfsonderdelen autonoom moeten groeien. Op het gebied van financiële rapportages is er harmonisatie, maar er is

geen centrale aansturing van sales of marketing. Een spanningsveld over de mate van autonomie was voelbaar onder de voormalige CEO, maar is weggenomen door het aantreden van de nieuwe CEO. De respondent gaf daarover aan:

Directeur WORCO: 'Wij waren wel negatief verrast door allemaal mensen die ons kwamen vertellen wat wij in de eerste 8 weken zouden doen. Dat was niet de afspraak. De afspraak was dat wij autonomie zouden behouden. En dat bleek vrij kort na die overname niet zo te zijn. Dat hoor je natuurlijk heel veel bij overnames. Alleen bij ons door het vervangen van die CEO, is dat uiteindelijk toch nog vrij snel goed gekomen. Maar dat is wel een raar traject geweest.'

Na de acquisitie is bij DIGCO richting de medewerkers gecommuniceerd dat de organisaties samengaan. Er is veel aandacht besteed aan communicatie door een gezamenlijke aankondiging van het samengaan en één-op-één meetings. Integratieteams zijn opgezet voor verschillende onderwerpen zoals cultuur, HR, Finance en operatie. Na de berichtgeving over het samengaan is men de rust gaan bewaren en zorgen dat de consultants aan het werk blijven. Het nieuwe management is een mix van de acquirerende en geacquireerde organisatie.

Integration Manager DIGCO: 'Het hele leadership team is in stand gehouden, dus de zichtbare personen binnen de geacquireerde organisatie zijn nog steeds zichtbaar in de DIGCO organisatie. Dus ik zou eerlijk gezegd geen enkele reden, kunnen identificeren waarom mensen weg zouden gaan.'

De snelheid van de integratie ligt bij DIGCO redelijk hoog, binnen enkele maanden na de acquisitie is de nieuwe organisatiestructuur opgezet en gaan de teams samen. De rebranding is gepland voor vijf maanden na de acquisitie en de verwachting is dat de organisaties na één jaar zijn samengegaan. Daarbij geven ze zelf aan, dat dit kan omdat ze in een hoge mate vergelijkbaar zijn, oftewel strategische gelijkenis. De verschillen in de culturen die bestaan worden in elkaar versmolten:

CTO DIGCO: We gaan de DIGCO naam krijgen, maar we gaan niet per se de DIGCO cultuur krijgen. Er gaat iets ontstaan waarbij wij ook, onze coole elementen van onze cultuur kunnen inbrengen en er gaat een nieuwe cultuur ontstaan waar ook wel degelijk herkenbare aspecten van beide organisatie inzitten. En dat geloof ik ook echt, dus het is niet iets wat ik zomaar vertel. Daar geloof ik ook echt in.

Keuze tussen autonomie en integratie bij laag kennisintensieve organisaties

In de laag kennisintensieve organisaties is er geen onduidelijkheid geweest over deze wijze van integreren. In alle drie de cases is het integratieplan van de pre-acquisitie fase gevolgd in de post-acquisitie. Zo heeft TICCO jarenlange ervaring met meerdere integraties per jaar en heeft een duidelijke strategie. Faciliterende delen van de

geacquireerde organisatie worden geïntegreerd, maar de geacquireerde organisaties dienen hun eigen organisatie te blijven aansturen en zelfstandig te blijven:

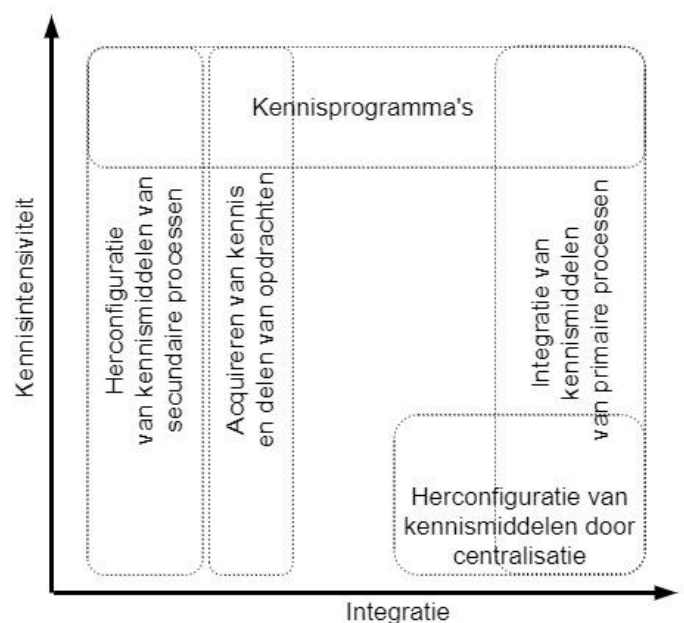
BU Manager TICCO: 'Wat ik binnen TICCO merk is dat je eigen winkeltje hebt, om het zo maar te zeggen. Je bent echt verantwoordelijk voor je eigen toko hier. En je hebt de taak en de ambitie en de verantwoordelijkheid en de vrijheid om dat goed te laten draaien. En dan kun je daar tot op zekere hoogte je geheel eigen draai aan geven.'

Na een periode van 6 maanden is volgens de respondenten de integratie voor 96% voltooid volgens het integratieplan. De wijze van integreren kan als autonoom worden gezien waarbij de organisatie zijn dagelijkse vrijheid behoudt om het bedrijf te leiden. Binnen de acquisities van WEBCO zijn de drie organisaties in zowel België als Nederland in elkaar geïntegreerd, waarbij 2018 en 2019 zijn gebruikt als integratiejaren. Ondanks de communicatie van samengaan wordt door alle respondenten aangegeven dat één van de geacquireerde partijen als bovenliggende partij wordt gezien in het integratieproces. Mede doordat hun fundament is gebruikt en het topmanagement vooral bestaat uit oud manager van die ene organisatie. Een vergelijkbare situatie is zichtbaar bij LOCCO. Er is gekozen voor een volledige integratie waarbij de merknaam van de geacquireerde organisatie zal verdwijnen, naar het personeel is het gecommuniceerd als een fusie. In het integratietraject blijkt de acquirerende organisatie de bovenliggende partij, wat in sommige gevallen vragen oproept bij het personeel van de andere partij. Het doel is een snelle integratie die binnen één jaar is afgerond:

Operationeel Directeur LOCCO: 'In Januari zijn we gestart en het doel zou moeten zijn dat einde van het jaar de belangrijke vraagstukken zijn afgerond.'

Invloed van autonomie of integratie op kennisoverdracht

Hoe verplaatsen organisaties kennis in het post-acquisitie proces? Vanuit de cross-case analyse komen vijf patronen van kennisoverdracht naar voren die gecombineerd worden toegepast afhankelijk van de kennisintensiviteit van de organisatie en de keuze voor autonomie of integratie, weergegeven in Figuur 2.



Figuur 2 Patronen van kennisoverdracht

Kennisprogramma's en continue kennisoverdracht binnen hoog kennisintensieve organisaties

Kennisoverdracht is binnen de kennisintensieve cases een continu proces van interacties binnen de organisaties en in sommige gevallen daarbuiten. Kennisdelingsprogramma's en voorgaande ervaring met dit soort programma's spelen een grote rol in het post-acquisitie proces bij het opzetten van een kennisdelingsprogramma tussen de acquirerende organisatie en de geacquireerde organisatie. Naast kennisdelingsprogramma's spelen het codificeren van kennis en het creëren van een kennisnetwerk voor de nieuwe organisatie een rol in het post-acquisitie proces bij kennisintensieve organisaties.

Tabel 7 Vormen van kennisprogramma's binnen de kennisintensieve cases

Case	Voorgaande ervaring met kennisoverdracht	Kennisdeling in post-acquisitie traject
A	HSECO: Interne vakgroepen die verantwoordelijk zijn voor beheer en onderhoud van de expliciete informatie.	Kennisdeling op opkomende onderwerpen <i>BU Manager HSECO: 'En nu die e-learning veiligheid en gezondheid voor een opdrachtgever gaan we aan een team van HSECO presenteren. Aan alle collega's die interim op projecten zitten, daar is het interessant voor. Dat doen we dan wel, maar ik ga niet aan het andere team van HSECO vragen of we het ook bij hen zullen doen omdat ze VGM achtige dingen doen.'</i>
C	DIGCO: Structuur van Tribes & Guilds: Maandelijke kennissessies. Centrale vastlegging van kennis zoals scripts en slimigheidjes.	Kennisprogramma's voor structurele kennisdeling: <i>CTO DIGCO: 'Ons doel nu is om ook een 100-dagen plan neer te leggen, waar gaan wij nou vanuit de office of the CTO de komende 100 dagen ons oprichten om die integraties voor elkaar te krijgen. Daar is dat guilds en tribes stuk er één van.'</i> Kennisnetwerken <i>CTO DIGCO: Er wordt echt al wel elkaar opgezocht, ik krijg ook heel veel verzoeken vanuit bedrijfsonderdelen uit andere delen van de wereld. Ik ben op zoek naar iemand met de kennis hierover, hebben jullie zo iemand? Dan leg ik het lijntje en dat is ook helemaal prima.</i>
F	WORCO: Ervaring met kennisdelingsprogramma's Kennisgebieden, kennisleiders en tweewekelijkse sessies.	Kennisprogramma's voor structurele kennisdeling: <i>Directeur WORCO: 'We zijn nu ook met een groep van een aantal Nederlandse directeuren in de lead voor de nieuwe manier van kennisdeling binnen WORCO.'</i> Kennisnetwerken <i>Directeur WORCO: 'Dus we hebben ook geen geheimen voor elkaar, over een paar weken vliegen er een aantal medewerkers van mij naar Denemarken.'</i>

Kennisprogramma's. Kennisoverdracht tussen medewerkers en kenniscreatie zijn belangrijke onderdelen van de wijze waarop een kennisintensieve organisatie waarde creëert. Bij acquisities van dit type organisatie blijkt dat vaak één of beide van de betrokken

organisaties reeds een programma voor kennisdeling heeft ingericht. Zo had de geacquireerde organisatie door DIGCO voor kennismangement een structuur ingericht van tribes en guilds. Guilds gaan over de werkprocessen en Tribes over kennisgebieden zoals onder andere cloud-infrastructuur, compliance, security artificial intelligence en webapplicaties.

CTO DIGCO: 'Dat zijn echt de topics waarmee we ook bezig zijn bij onze klanten.'

Iedere Tribe wordt geleid door een Tribeschief die de agenda van de maandelijkse kennisdeelsessie bepaalt. Op de agenda staan veelal presentaties, roundtable topics of discussie onderwerpen. Deze sessies van een halve dag vinden deels in de tijd van de organisatie en deels in de eigen tijd van de medewerkers plaats. Een vergelijkbaar programma was aanwezig bij zowel WORCO en de geacquireerde organisatie. De geacquireerde organisatie heeft zijn kennisgebieden gedefinieerd en een aparte afdeling opgezet om de kennisleiders samen te brengen. Deze afdeling draagt kennis uit binnen de organisatie en naar klanten door onder andere webinars en geschreven stukken. Tweewekelijks worden lunchsessies georganiseerd over uiteenlopende onderwerpen door verschillende medewerkers. Ook andere deelnemingen binnen WORCO hadden voorgaande ervaring met kennisdelingsprogramma's:

Directeur WORCO: 'Op het gebied van kennisdeling en methodieken lopen ze echt voor.'

In de organisaties van DIGCO en WORCO met voorgaande ervaring met kennisdeling zijn formele programma's waargenomen voor het delen van expertkennis, als onderdeel van het post-acquisitie integratie traject. Bij WORCO is een werkgroep kennisdeling opgezet, waarin het topmanagement van verschillende onderdelen deelneemt. Het doel is om het proces van kennisdeling van het bedrijfs onderdeel dat voorloopt te gebruiken voor de gehele organisatie. Een paar keer per jaar gaat men een volledige online dag organiseren met ongeveer 40 break-out en parallel -sessies.

Directeur WORCO: 'We zijn nu ook met een groep van een aantal Nederlandse directeuren in de lead voor de nieuwe manier van kennisdeling binnen WORCO.' & 'Dat is ook het model dat wij willen gaan toepassen binnen heel WORCO. Waarbij we met 500/600 man tegelijk allerlei sessies gaan bijwonen, maar wel allerlei parallelsessies.'

Eenzelfde proces is zichtbaar bij DIGCO. Onder leiding van de CTO van de organisatie is een 100-dagen plan opgesteld waarin het Tribes & Guilds principe is opgezet voor de geïntegreerde organisatie. Kennisdeling moet daarbij ook internationaal plaatsvinden, zo is er een meerdaags globaal event georganiseerd door medewerkers van DIGCO voor alle organisatieonderdelen gericht op kennismaken en kennisdeling. De eerste voorbeelden na die sessie waarbij internationaal ondersteuning gezocht wordt en kennis gedeeld zijn al bekend.

CTO DIGCO: We hebben twee weken geleden een global event georganiseerd. Drie dagen lang, twee uur per dag. Die we als een soort interne conferentie hebben georganiseerd. We hebben een call for content, een call for speakers. Iedereen mocht zich inschrijven. Heb je een leuke klantcase, of heb je iets technisch of whatever. We hebben daar een heel programma bij bedacht en een aantal global sessie, break-out sessies, roundtables en een paar fun dingen.

Alhoewel HSECO als doel had om kennis te verwerven, blijkt in het post-acquisitie traject kennisoverdracht van deze expertkennis geen onderdeel uit te maken van het integratieplan. Kennisdeelsessies hebben plaatsgevonden en vanuit de geacquireerde organisatie wordt ervaren dat kennisoverdracht vooral plaatsvindt op thema's die voor HSECO enigszins nieuw zijn. Zo zijn er kennissessies geweest over verschillende diensten van de geacquireerde organisatie aan medewerkers van HSECO. Het structurele karakter van de kennisdeelsessies bij DIGCO en WORCO is niet waargenomen bij HSECO.

Codificeren van kennis. Vanuit de theoretische achtergrond kwam naar voren dat het codificeren van kennis een belangrijke rol kan spelen bij kennisoverdracht. Binnen de onderzochte cases zijn vormen van expliciete kennis waargenomen in hetzij de acquirerende of geacquireerde organisatie, maar het lijkt geen grote rol te spelen voor de kennisoverdracht in het post-acquisitie proces. Zo beschikt de geacquireerde organisatie door HSECO over een combinatie van impliciete en expliciete kennis, gepubliceerd in eigen boeken en vastgelegd in een kennissysteem en specifieke kennis over de toepassing daarvan.

BU Manager HSECO: 'Wij hebben veel content geschreven en geborgd in de systemen die je kunt hergebruiken, dat is geborgd. Dat is altijd belangrijk geweest voor onze organisatie al onze kennis. Of het nu inhoudelijk maar nog niet toegepast of het is inhoudelijk toegepast in projecten. Het is gedocumenteerd en we kunnen het makkelijk terugvinden.'

De gecodificeerde kennis wordt vrijwel niet toegepast voor de kennisoverdracht tussen de acquirerende organisatie en de geacquireerde organisatie. Bij DIGCO maakt de geacquireerde organisatie gebruik van een digitaal communicatieplatform voor het zoeken en delen van kennis. Kennis zoals scripts, slimmigheidsjes die door Microsoft niet gedocumenteerd zijn of technische documentatie worden vastgelegd. Vaak blijkt de benodigde kennis voor consultants zo specifiek dat dit niet vastgelegd is.

CTO DIGCO: 'Ik geloof niet zo in een kennismanagementsysteem waarin alle kennis wordt opgeschreven. A omdat mensen toch niet gaan lezen en B omdat het vaak lastig te vinden is. Ik geloof veel meer in een systeem waarin mensen weten wie een kennisdrager is. Omdat je dan iemand kan benaderen en gewoon gericht je vraag kan stellen en ook je antwoord komt.'

Kennisnetwerken. In plaats van het codificeren van kennis voor overdracht, proberen de kennisintensieve organisatie kennisnetwerken te creëren tussen medewerkers van de acquirerende en de geacquireerde organisatie. Dit blijkt onder andere bij DIGCO waarin men gelooft in een systeem waarbij kennisdragers bekend zijn, een consultant kan zo zelf contact leggen voor ondersteuning bij een vraagstuk. Het globale event van DIGCO leidde al tot de eerste netwerken tussen de Nederlandse vestigingen die integreren en buitenlandse vestigingen die buiten de integratie zijn gehouden:

CTO van DIGCO: Er werden ook echt relaties gelegd van ‘ben je hier ook mee bezig bij een klant? Zullen we eens afspreken?’ Dat was wel heel tof. We hebben speeddaten geïntroduceerd. Dat werkte heel goed.

Andere vormen van kennisnetwerken zie je ook ontstaan bij WORCO tussen autonome delen van de organisatie in Nederland en Denemarken:

Directeur WORCO: ‘In Denemarken liep iemand tegen iets aan, de directeur chatte even met mij met vragen en hoe hij het moest aanpakken, ik heb een consultant contact laten opnemen, inmiddels zie ik dat de consultant contact heeft gehad en het probleem in Denemarken is opgelost, doordat wij bepaalde kennis hebben. We zijn heel erg bezig met elkaar in contact te brengen, het leuke is dat het echt wel op vertrouwensbasis gaat.’

Barrières voor kennisoverdracht. Een aantal factoren zijn waargenomen die de kennisoverdracht tussen de organisaties beïnvloeden, zoals het gebrek aan gezamenlijke IT-infrastructuur, cultuurverschillen omtrent kennisdeling en gepercipieerd kennisverschil tussen de organisaties.

Tabel 8 Factoren die kennisoverdracht beïnvloeden

Factoren die kennisoverdracht beïnvloeden	Quotes
Gepercipieerd kennisverschil	<i>CEO HSECO: ‘Een deel van HSECO is meer uitvoerend en HSECO is meer advies op het hoogste niveau.’ Integration manager DIGCO: Bij DIGCO is het iets meer universitair en HBO. En bij de geacquireerde organisatie is het iets meer MBO niveau. Ook wel veel Hbo’ers, maar iets meer Mbo’ers dan bij DIGCO. Iets meer handson technische mensen CTO DIGCO: Dat is ook wel een verschil met DIGCO. Zij hebben wel wat Mbo’ers en junioren, mensen die net van school komen, net klaar zijn met studeren, wij niet, hebben alleen maar HBO+ en medior+ mensen in dienst</i>
Integratie van IT-omgeving	<i>CTO DIGCO: ‘Ja het feit dat we nog niet in één IT-omgeving zitten. Dat is echt het grootste obstakel dat er is.’</i>
Cultuurverschillen	<i>Integration manager DIGCO: “Bij de andere partij is die drive, lijkt wat minder te zijn. En dat zit het ook in, dat ze liever met elkaar lopen kennisdelen in plaats van voor klanten werk doen.’</i>

Kennisdeling vindt vooral plaats via informele processen en overlegvormen. De mate van kennisoverdracht is beperkt. Bij HSECO blijkt uit beide interviews een gepercipieerd kennisverschil tussen beide organisaties, zie Tabel 8.

CEO HSECO: 'Een deel van HSECO is meer uitvoerend en HSECO is meer advies op het hoogste niveau. Dat kan beide bestaan. Je kan de neiging te hebben dat de ene zich bovenstaand voelt ten opzichte van de ander. Daar moet je waakzaam voor zijn. Dat zijn die jongens die 80 euro per uur kosten en wij kosten 130 tot 150 per uur, dus wij zijn de echte kennisbrains. Daar moet je denk ik wel zorgvuldig mee zijn, want de ene is niet meer of minder dan de ander.'

Een vergelijkbare situatie doet zich voor bij DIGCO waarbij respondenten van de acquirerende organisatie en geacquireerde organisatie beide in het interview aangegeven hoger opgeleid personeel te hebben dan de andere organisatie. Uit eerdere studies door Empson (2001) en Junni (2011) bleek dat kennisverschil tussen de organisaties kan leiden tot de angst voor uitbuiting of de angst voor imagobesmetting waardoor individuen minder geneigd zijn kennis te delen. Kennisdeling bij HSECO tussen de niet geïntegreerde onderdelen van de organisaties heeft vooral plaatsgevonden vanuit de geacquireerde organisatie met hogere expertise naar de meer generalistische acquirerende organisatie via georganiseerde presentaties. Een andere belangrijke factor blijkt de onduidelijkheid over de integratie van overlappende activiteiten:

BU Manager HSECO: 'Omdat er een aantal Business Units overlappende activiteiten hebben, dienstverlening die elkaar raakt. Doelgroepen die elkaar raken. Daardoor zien we eigenlijk een aantal business units in de organisatie die hetzelfde doen en daar zou je eigenlijk een duidelijk beleid voor moeten hebben bedacht voordat HSECO erbij kwam, maar ook voor toekomstige organisaties hoe dat dan past.'

Bij DIGCO waar kennisprogramma's en kennisnetwerken een grote rol speelt is de IT-infrastructuur nog niet geïntegreerd. Het communicatieplatform dat de geacquireerde organisatie gebruikt voor kennisdeling is onderdeel van deze IT-infrastructuur.

CTO DIGCO: 'Ja het feit dat we nog niet in één IT-omgeving zitten. Dat is echt het grootste obstakel dat er is.'

DIGCO en de geacquireerde organisatie lijken ook verschillend te denken over de belangenafweging tussen commercie of kennisdeling:

Integration manager DIGCO: 'Bij de andere partij is die drive, lijkt wat minder te zijn. En dat zit het ook in, dat ze liever met elkaar lopen kennisdelen in plaats van voor klanten werk doen. Dus dat zit wel een beetje in die cultuur. Het feit dat zij zo goed zijn in kennisdeelsessies, ze doen graag werk rondom klanten heen. Dus dat is wel een cultuurverschil.'

Herconfiguratie van kennismiddelen

Waar kennisintensieve organisaties waarde creëren door het delen van kennis tussen de kenniswerkers, wordt er binnen de hoog en laag kennisintensieve cases in het post-acquisitie traject ook op andere wijze kennismiddelen geherconfigureerd. Binnen de organisaties die integreren wordt de kennis van de werkprocessen gedeeld en geïntegreerd tot een nieuw werkproces. Bij de meer autonome cases worden veelal ondersteunende afdelingen geïntegreerd waarbij er kennisuitwisseling plaatsvindt tussen de acquirerende en geacquireerde organisatie. Herconfiguratie van kennismiddelen naar een centrale rol in de organisatie is waargenomen bij een laag kennisintensieve organisatie die koos voor een integratiestrategie.

Tabel 9 Herconfiguratie van kennismiddelen

Integratie-strategie	Herconfiguratie	Voorbeelden
Autonomie	Herconfiguratie van kennismiddelen van secundaire processen	<p>CEO HSECO: <i>'De uitvoering is niet belast met de integratie, focus lag op het ondersteunende proces. Dat is redelijk gelukt, met overdracht van ook de aspecten ICT en facilitair. Dat is ook goed gegaan voor ons, prima, zijn we vanaf.'</i></p> <p>BU-Manager TICCO: <i>'Ja dat had ik waarschijnlijk op eigen houtje de komende 5 jaar nooit voor elkaar gekregen. En nu zijn we in 5 maanden tijd heel ver.'</i></p>
Integratie	Integratie van kennismiddelen van primaire processen	<p>CTO DIGCO: <i>'Daarnaast hebben we een guilds, die hebben een Guild master, de gildemeester. Die gaan echt over de way we work. Onze guilds die zijn opgetrokken rondom, hoe doen wij projecten, hoe doen wij adoptie bij klanten, hoe doen wij beheer bij klanten, hoe doen we architectuur en hoe doen wij presales?'</i></p> <p>Strategie Manager WEBCO: <i>'Wat we daar ook hebben gedaan is dat we eigenlijk in begin 2018 zijn we begonnen met brown paper sessies. We hebben mensen van allerlei verschillende afdelingen bij elkaar gezet en gevraagd te brainstormen waar we tegenaan lopen of waar hun vinden dat ze iets mee moeten doen.'</i></p>
Integratie	Herconfiguratie van kennismiddelen door centralisatie	<p>Country Manager WEBCO: <i>'Eigenlijk onze belangrijkste drive voor succes of voor groei, was het toevoegen en dan een connectie die vanuit Nederland gekomen is, van de tender capabilities vanuit de geacquireerde partij.'</i></p> <p>Country Manager WEBCO: <i>'En daarom is die derde partij gekocht, WEBCO en de tweede partij hadden geen e-commerce, hadden ook geen digital footprint. En de derde partij heeft dat toegevoegd, over de hele groep en klantpiramide kan men gebruik maken van een online platform om te bestellen.'</i></p>

Herconfiguratie van kennismiddelen van secundaire processen. Bij organisaties die kiezen voor een autonome strategie, worden de businessprocessen veelal met rust gelaten in het post-acquisitie proces. Om resourcesynergiën te behalen of doordat er een

groot kennisverschil is kiest men er in sommige gevallen voor om de secundaire processen te integreren. Bij TICCO vindt kennisoverdracht van ondersteunende processen vanuit de acquirerende organisatie naar de geacquireerde organisatie plaats. Enkele faciliterende werkzaamheden, zoals salarisadministratie, worden centraal door TICCO geregeld. HRM wordt primair vanuit de geacquireerde organisatie uitgevoerd, met ondersteuning van TICCO waar nodig. De geacquireerde organisatie kan gebruik maken van de IT-programmatuur en kennis daarover van TICCO waarover ze zelf niet beschikten. Op deze wijze kan de geacquireerde organisatie voordeel halen uit de kennis van ondersteunende processen die ontwikkeld is door de acquirerende organisatie.

BU Manager TICCO: Wij maken ook wel veel kennis van TICCO in de faciliterende zin eigen. Er zijn prachtige dingen geregeld binnen TICCO, die wij als middelgroot bedrijf niet hadden. Daar hebben we wel enorm veel profijt van.

Dit samenvoegen van secundaire processen is ook zichtbaar bij HSECO. Ondersteunende afdelingen van de geacquireerde organisatie zijn samengevoegd met de ondersteunende afdelingen van HSECO, het betrof hierbij HR, Finance en ICT. De geacquireerde organisatie was sterk in marketing, dus op aandringen van de geacquireerde organisatie is een marketingtraject ingezet voor beide organisaties. Eén respondent geeft aan dat er op de secundaire processen met integratie meer kennisoverdracht heeft plaatsgevonden dan bij de primaire processen met autonomie:

BU Manager HSECO: De kennisoverdracht is onvoldoende geweest behalve bij secundaire processen.

Dat het integreren van kennis niet altijd tot kennisverbetering leidt, blijkt ook bij HSECO, waarbij er kennis verloren lijkt gegaan in het integratieproces:

BU Manager HSECO: Het is wel gelukt, want onze personeelszaken wordt nu geleid vanuit HSECO. Daar ben ik blij om, het gaat super soepel. Maar wel heel operationeel. Wij hadden vrij strategische keuzes gemaakt rondom HR, dat hoor je daar dan ook terug te vinden.

Integratie van kennismiddelen van primaire processen. Bij organisaties die ervoor kiezen om de primaire processen te integreren, wordt getracht de kennis van deze processen van beide organisaties samen te voegen tot één gemeenschappelijk proces. Dit is het meest duidelijk bij WEBCO waarbij de overdracht van kennis heeft plaatsgevonden door werkgroepen met multidisciplinaire teams. Aan de hand van brown paper sessies, waarbij ieder proces in kaart is gebracht, en brainstormsessies zijn de nieuwe processen bepaald.

Manager E-Commerce WEBCO: 'Wat wij hebben gedaan, is dat we een werkgroep hebben ingericht, die hebben alle processen uit de mensen getrokken. Dat noemde we de WOW, de Way of Working, dus elk proces gedocumenteerd en is ook aangescherpt. Dus elk salesproces is volledig beschreven.'

In deze sessies zijn de processen expliciet gemaakt door externalisatie en vervolgens gecombineerd en overgedragen naar de nieuwe afdelingen.

Manager E-Commerce WEBCO: 'Nee, eerst de drie losse processen. Die zijn eerst in kaart gebracht. Daarna is men die gaan plotten op de nieuwe salesprocessen, maar dan wel per segment.'

Een vergelijkbaar proces is zichtbaar bij DIGCO. De kennisstructuur van de geacquireerde organisatie was te combineren met de afdelingen van DIGCO en vormden zo de nieuwe afdelingen. De teams zijn opgezet en de kennismakingen geregeld. Kennisdeling over de processen vindt plaats in werksessies door het identificeren van de processen van de acquirerende en geacquireerde organisatie en het bespreekbaar maken van de verschillen.

Integration Manager DIGCO: 'Gewoon echt een intensieve werksessie gepland waarin we onze aanpak gaan vergelijken en kijken of we tot een nieuwe best practice kunnen komen.'

Het codificeren van kennis lijkt een grotere rol te spelen bij het integreren van kennis van werkprocessen dan bij de continue kennisoverdracht van expertkennis.

Herconfiguratie van kennismiddelen door centralisatie. Binnen een aantal cases is een andere vorm van kennisoverdracht waargenomen. In plaats van het overdragen van kennis tussen de acquirerende organisatie en de geacquireerde organisatie wordt de afdeling met specifieke kennis van één van de twee organisaties gecentraliseerd zodat de kennis ingezet wordt voor de gehele organisatie. Eén van de geacquireerde organisaties door WEBCO was zeer ervaren in het winnen van Europese aanbestedingen.

Strategie Manager WEBCO: Vanuit de geacquireerde organisatie gezien, de kennis op aanbestedingsgebied, op toegevoegde waarde, op services, om die kennis op de aanbestedingsmarkt ook in te zetten op de midmarket.

Dit waardevolle proces en de bijbehorende impliciete kennis is niet naar andere werknemers overgedragen, in plaats daarvan is voor het winnen van aanbestedingen een shared service organisatie gecreëerd die voor zowel België als Nederland de aanbestedingstrajecten doorloopt. Deze afdeling bestaat voornamelijk uit oud medewerkers van de geacquireerde organisatie. Voorheen was de organisatie in België niet actief met aanbestedingen en nu zijn ze daar zeer succesvol met een verveelvoudiging van de omzet en zijn ze een top 10 landenspeler geworden.

Country Manager WEBCO: Maar vanuit de aanpak, onze approach voor tenders, waar wij de hoogste succesratio's mee behalen voor de hele markt, wij hebben 70% winrate voor Europese aanbestedingen. En dat is echt significant hoger dan onze concurrenten, die approach wouden wij eigenlijk succesvol kopiëren naar België. Dat is goed gelukt.

Ondanks het succes, begint men toch te twijfelen aan de centralisatiestrategie, alhoewel men ook bang is de centrale kennis te gaan verliezen als ze decentraal gaan:

Country Manager WEBCO: 'Wij zien nu het aantal aanbestedingen fors toenemen, en wij zitten op een gedachte van ja zouden we nu in België ook een tenderdesk opzetten, of lopen we dan misschien het risico dat we die succesvolle professionele manier van aanpak gaan verliezen.'

Een andere geacquireerde organisatie door WEBCO had specifieke kennis over e-commerce. Deze kennis is gebruikt om de e-commerce positie van WEBCO te versterken.

Strategie Manager WEBCO: 'Vanuit de geacquireerde organisatie gezien was het echt de e-commerce benadering. Zij hebben ook of hadden een webshop die helemaal in eigen beheer gebouwd werd, daar was een heel team aan boord die het gebouwd had en onderhield. Dus het idee was ook om die e-commerce benadering vanuit Small-to-Medium Businesses steeds meer omhoog te brengen.'

Binnen de geacquireerde organisatie was vooral onderscheidende impliciete en expliciete kennis aanwezig over e-commerce. Ze waren bedreven in verkoop via internet met behulp van een zelfgebouwde webshop. De nieuwe organisatie wilde deze kennis gebruiken over de hele marktpiramide en kopiëren richting België.

Manager E-Commerce WEBCO: 'Overduidelijk de e-commerce kennis. Dat was duidelijk en heb ik veel van geleerd, de manier van e-commerce voeren. Daarmee zijn we pionier in België, daar was geen e-commerce of was minder een e-commerce land dan Nederland.'

Een vergelijkbaar proces zie je ook bij LOCCO waarbij de afdelingen gebruik maken van elkaar bij specifieke vragen.

Algemeen Directeur LOCCO: Dat is voornamelijk op gebied van kennis. Op het moment dat er ergens storingen zijn, complexe vraagstukken, specifieke klantbehoeften, daarin wordt van elkaar gebruik gemaakt.

Acquireren van nieuwe kennis en delen van opdrachten

Voor het bereiken van synergiën blijkt kennisoverdracht of herconfiguratie van kennis binnen de onderzochte cases niet altijd noodzakelijk ongeacht de keuze voor integratie of autonomie. Organisaties die het geacquireerde deel autonoom houden kunnen de verworven kennis inzetten voor synergiën door het over en weer delen van opdrachten.

Tabel 10 Synergiën door delen van opdrachten

Integratie-strategie	Kennissynergiën	Voorbeelden
Autonomie	Acquireren van nieuwe kennis en delen van opdrachten	<i>BU-Manager TICCO: 'Samen het totaalplaatje kunt aanbieden. Dat biedt wel kansen.'</i> <i>Directeur WORCO: Een collega-bedrijf dat heel veel doet op back-upsystemen. Dat is voor ons hele interessante kennis. Dus dat is ook één van de bedrijven waarmee we meteen zijn begonnen met kennisdeling over de proposities.'</i>

Een andere wijze van het inzetten van elkaars kennis is het over en weer gunnen van opdrachten, bij deze vorm van synergie vindt er feitelijk geen kennisoverdracht plaats. Bij TICCO is dit waargenomen, waarbij de geacquireerde organisatie autonoom is gebleven. De geacquireerde organisatie heeft specifieke en zeldzame analysecapaciteiten en -kennis die de acquirerende organisatie wilden verkrijgen. Het overbrengen van deze kennis naar andere onderdelen van de acquirerende organisatie is daarbij niet het doel an sich.

Directeur Operations TICCO: 'Het is niet het hoofddoel an sich. Wel de synergie met elkaar, maar niet hoofdzakelijk enkel gericht op kennis.' & 'Gedeeltelijk zijn de portfolio's overlappend, maar gedeeltelijk ook niet. Wat er eigenlijk voor zorgdraagt, met alle laboratoria bij elkaar is dat wij dus op dit moment we bijna alle analyses kunnen die er maar te bedenken zijn, met de uitzonderingen van wat niches, hebben we alles in huis.'

Het bereiken van synergiën wordt bij TICCO vooral bereikt door over en weer opdrachten te gunnen in plaats van de kennis voor deze opdrachten te verplaatsen naar andere delen van de organisatie. Zo worden analyses waarvoor men voorheen de kennis niet had, nu uitgevoerd door het geacquireerde laboratorium en andersom zet het laboratorium vragen van klanten door naar TICCO die wel de kennis hebben om specifieke vragen te beantwoorden.

BU-manager TICCO: 'Via België krijg ik een offerte aanvraag voor iets dat wij kunnen, daar heb ik een stuk kennis wat hun niet hebben. Omgekeerd lijkt dat te gaan gebeuren op het gebied van wateronderzoek. Dat wij weliswaar expertise in hebben, maar dat het een ander bedrijf is die andere dingen en meer dingen weet. Dat je daar enorm goed samenwerking mee kunt aangaan. Er is elke week een voorbeeld te bedenken waarbij dat gebeurt.'

Directeur Operations TICCO: 'Bij België kregen ze daar een vraag over en die hebben we doorgezeten naar TICCO, jullie weten hoe dat werkt. Welke testen er gedaan moeten worden?'

Nou ik ga vandaag een offerte sturen, dus dat lijkt ook wel dat het opdracht wordt.'

Dit principe van over en weer opdrachten gunnen is ook zichtbaar bij WORCO, alhoewel men daar wel aangeeft dat kennisdeling noodzakelijk is om de potentiële synergiën te vergroten. Samenwerkingen tussen bedrijfsonderdelen van WORCO ontstaan vooral waar overlap is. Zo wordt er samengewerkt en kennis uitgewisseld met een bedrijfsonderdeel dat gericht is op datamanagement. Hoe meer kennis het ene bedrijfsonderdeel heeft van de oplossingen van het andere bedrijfsonderdeel, hoe groter de kans op cross sell.

Directeur WORCO: 'Hoe meer kennis wij van back-ups hebben, hoe meer kans zij hebben voor hogere omzet. We gaan dat toch niet zelf doen. We geloven heel erg in die focus. Er zit weinig overlap in de diverse bedrijven, er zit geen concurrentie in. Als wij meer kennis van back-up hebben, als onze accountmanagers meer kennis van back-up hebben, zullen zij die kansen bij onze klanten meer herkennen en dat dan naar onze collega-bedrijven leiden.'

Invloed van autonomie of integratie op kennisbehoud

In relatief veel cases is de belangrijkste kennis behouden in het post-acquisitie integratie proces. Door veel respondenten is kennisbehoud gelinkt aan medewerkersretentie. Medewerkersretentie zorgt automatisch voor het behoud van de impliciete kennis die waardevol is. Organisaties die kiezen voor autonomie in het post-acquisitie proces, zien daarbij een hoge mate van medewerkersretentie en daardoor ook kennisbehoud zonder uitgebreide programma's. Terwijl de organisatie die kiezen voor integratie in het post-acquisitie proces, veelal inzetten op medewerkersretentie. Dit doen ze door het creëren van een gezamenlijke nieuwe cultuur, en via programma's voor behoud van de belangrijkste medewerkers. Binnen de kennisintensieve organisaties blijkt dat het inzetten op kennisoverdracht een positief effect kan hebben op medewerkersretentie en het aantrekken van nieuwe kennisleiders.

Medewerkersretentie en kennisbehoud is volgens de respondenten nauw aan elkaar verbonden. In de vraagstelling aan de respondenten is in eerste instantie gevraagd waar de kennis zat in de organisatie en in welke mate deze kennis gecodificeerd was. Verderop in het interview zijn vragen gesteld over kennisbehoud in het post-acquisitie proces. Alle respondenten linken kennisbehoud als eerste aan medewerkersretentie en dus aan impliciete kennis die zij bezitten. Andere strategieën naast medewerkersretentie om kennis te behouden, zoals het codificeren van kennis lijken door de respondenten minder te zijn overwogen

Kennisbehoud door kennisdeling binnen de kennisintensieve organisaties

Binnen de hoog kennisintensieve organisaties is een patroon van kennisbehoud zichtbaar geworden dat afwijkt van de laag kennisintensieve organisaties. Twee factoren spelen daarin een zeer belangrijke rol, de mate van kennisspreiding binnen de organisaties en de behoefte van de kenniswerkers om kennis te delen en te absorberen.

Kennisspreiding. Binnen de hoge kennisintensieve DIGCO en WORCO beschikken vrijwel alle consultants over bepaalde specifieke kennis. Deze kennis is noodzakelijk doordat consultants de kennis gebruiken bij het leveren van de adviesdiensten van de organisaties.

Directeur WORCO: 'Kennis die wij dan in de vorm van Consultancy, dan wel in de vorm van standaard oplossingen aan onze klanten verkopen.'

Binnen DIGCO geeft zowel de acquirerende als de geacquireerde organisaties aan dat kennis wijdverspreid is binnen de organisaties.

CTO DIGCO: Wat ik al zei, we hebben geen junioren. Dus iedereen heeft bij ons een behoorlijke portie kennis.

Tabel 11 Patronen van kennisbehoud

Integratie-strategie	Kennis-intensiviteit	Patronen	Relevante quotes
Autonomie/ Integratie	Hoog	Kennisspreiding	<p>Directeur WORCO: <i>Wijdverspreid,.... minimaal 4x9 consultant die certificering moeten hebben.</i></p> <p>Integration Manager DIGCO: <i>Die is redelijk wijdverspreid. Het type business waar wij inzitten, dat is high-end business consulting. Daar heeft iedereen wel kennis die bruikbaar is voor klanten.'</i></p>
		Kennisdeling & aanneming & retentie van kenniswerkers	<p>CTO DIGCO: <i>"Bij de klant vind je elkaar op inhoud en elkaar binnen vinden in kennisdelen en door organisaties beter maken en in uitjes en dat soort dingen, dat is echt cultuur en dat is natuurlijk ook super belangrijk.'</i></p> <p>Directeur WORCO: <i>'Toch door de overname hebben we ook mensen kunnen aannemen met echt heel veel kennis.'</i></p> <p>Directeur WORCO: <i>'Maar die kennis is zo key, we hebben gewoon goede mensen nodig, goede mensen komen ook alleen maar als ze kennis kunnen absorberen, heel snel en als ze kennis mogen delen. Die war for talent is bij ons één-op-één gekoppeld aan kennis.'</i></p>
Autonomie	Hoog/laag	Medewerkers-retentie	<p>BU Manager TICCO: <i>'De meeste mensen kunnen nog steeds hun werk op een voor hun fijne manier uitvoeren, daar is niet veel aangetornd, omdat ze opeens andere dingen moeten doen, of dat de kaders strakker worden.'</i></p> <p>BU Manager HSECO: <i>'In het eerste jaar zijn de belangrijkste kennishouder behouden'</i></p>
Integratie	Hoog/laag	Besmetting van andere afdelingen	BU Manager HSECO: <i>'Maar ook naar degene die we buiten schot hielden, de adviseurs en trainers. Dan krijg je toch een soort besmetting.'</i>
		Gezamenlijke cultuur	Manager E-Commerce WEBCO: <i>'Maar de lesson learned is begin bij cultuur, zorg ervoor dat elke medewerker zich thuis voelt in het nieuwe bedrijf.'</i>
		Organisatie-grootte en medewerkers-retentie	<p>CTO DIGCO: <i>'Maar er is er eigenlijk nog maar één weg gegaan omdat hij niet voor zo'n grote organisatie wil werken.'</i></p> <p>Strategiemanager WEBCO: <i>'En ineens voeg je dat samen en ben je ineens een veel groter bedrijf, waar je ook met bepaalde mate van hiërarchie en structuur te maken hebt. Bepaalde mensen hebben toen de conclusie getrokken, dat dat niet bij hun past, ja dat is dan een gevolg.'</i></p>
		Behoud sterkhouders	<p>CTO DIGCO: <i>'We hebben wel een soort inventarisatie gedaan, van wie zijn de sterkhouders van onze organisatie, wie willen we absoluut behouden.'</i></p> <p>Strategiemanager WEBCO: <i>'Daarom is er in het begin ook gefocust op het aan boord houden van bepaalde mensen van de oude organisaties.'</i></p> <p>Strategiemanager WEBCO: <i>'Bij de overname kreeg het gehele managementteam en de teamleiders daaronder een bepaalde constructie aangeboden met een aanblijfbonus.'</i></p>
		Bovenliggende partij	<p>Country Manager WEBCO: <i>'Daar werd weleens mee gelachen van het is een [naam geacquireerd bedrijf] show.'</i></p> <p>Strategie Manager WEBCO: <i>'Maar voelde het eigenlijk meer als we zijn overgenomen door [naam geacquireerd bedrijf].'</i></p> <p>Operationeel Directeur LOCCO: <i>'Nou nee, ze hebben toch wel zoiets dat LOCCO domineert behoorlijk.'</i></p>

Een vergelijkbaar situatie is zichtbaar binnen WORCO door de vele individuele certificeringen van de consultants. De waardevolle kennis is daarbij deels impliciet aanwezig en deels expliciet. De bedrijfsonderdelen binnen WORCO hebben ieder specifieke kennis over hun eigen vakgebied. Ondanks dat er medewerkersverloop is geweest binnen WORCO, heeft dat weinig impact op het kennisbehoud binnen de organisatie:

Directeur WORCO: 'Ze zijn niet allemaal behouden, maar dat heeft niet met de integratie te maken maar met normaal verloop. De kennis is absoluut wel behouden.'

Het contrast hierop is zichtbaar binnen de laag kennisintensieve organisatie TICCO, waarbij de wijze van het uitvoeren van analyses beschreven staat in eigen documentatie en in wetgeving, maar het interpreteren daarvan niet. Voor het interpreteren heb je jarenlange ervaring met het vakgebied nodig. Deze waardevolle kennis is volgens de organisatie bij een beperkt aantal mensen beschikbaar, vooral het middenkader, directie, afdelingshoofden en enkele ervaren analisten.

BU Manager TICCO: Ik moet helaas toegeven dat het bij een beperkt aantal mensen zit. Dat is wel lastig. Dan ziet je toch wel op management c.q. middenkader niveau, directie, afdelingshoofden en daaronder nog wel een aantal mensen, analisten die wat hoger geschoold of langer mee lopen die dan ook wel meer kennis hebben. En dan komt er een hele staaf van mensen achteraan, die wat minder kennis hebben maar natuurlijk even goed op dat stukje wat zij moeten doen ook wel veel weten. Dan zie je vaak dat ze dan, dat die kennis nog wat beperkter is. Ik zou graag willen dat er nog een paar mensen waren met diepgaandere kennis, dat was wel fijn geweest.'

Kennisprogramma's. Waar kennisoverdracht tevens zorgt voor kennisbehoud, is er nog een andere relatie zichtbaar binnen de kennisintensieve cases tussen kennisoverdracht en kennisbehoud. Een organisatie waarin een cultuur van kennisdeling aanwezig is, lijkt ook een verbindende factor te zijn tussen de kenniswerkers:

CTO DIGCO: 'Het zijn wel vakidioten, zeg maar. Ik denk dat dat ook wel de bindende factor is binnen de club.'

Door de groei die kennisintensieve organisaties maken door een acquisitie, ontstaan ook nieuwe kansen voor de organisaties om bepaalde kenniswerkers aan te trekken:

Directeur WORCO: 'Toch door de overname hebben we ook mensen kunnen aannemen met echt heel veel kennis uit de markt. Ik zal de naam niet noemen maar we hebben bijvoorbeeld één hele zware kennisleider kunnen aannemen, waarvoor wij standalone te klein waren geweest voor zijn ambitie. En door de overname en het feit dat we een wat grotere en financieel zeer gezonde partij zijn, kunnen we een aantal profielen aan ons binden dat traditioneel niet gelukt was.'

Door aan de behoefte van medewerkers om kennis te delen en te absorberen te voldoen, zoals weergegeven in Tabel 7, wordt de aantrekkingskracht van de organisatie

voor nieuwe kenniswerkers vergroot. Het aantrekken van kennisleiders binnen het vakgebied, verhoogt de aantrekkingskracht van de organisatie voor andere kenniswerkers.

Kennisbehoud en integratie strategieën

Binnen HSECO, TICCO en WORCO waarbij een autonome strategie is gekozen lijken de belangrijkste kennishouders behouden voor de nieuwe organisatie. De autonome strategie lijkt op de korte termijn ervoor te zorgen dat de impact voor de belangrijke medewerkers beperkt is. Zo blijkt ook uit het interview bij TICCO:

BU Manager TICCO: 'Dus het is een stukje veiligheid aan de ene kant, wat we hier hebben blijft ook zo. Hier blijft [naam geacquireerde organisatie], onze bedrijfscultuur die blijft behouden en dat zal dan voornamelijk op niveau van mij en management zitten, dat je ook veel vrijheid hebt om je eigen inbreng te doen.'

De medewerkers van de geacquireerde organisatie door TICCO ervaren de autonomie als een positief punt. Het aantal medewerkers dat de organisatie sinds de acquisitie heeft verlaten is beperkt geweest en het vertrek dat heeft plaatsgevonden lijkt niet gerelateerd aan de integratie. Op één Mt-lid na zijn alle belangrijke kennishouders behouden in het traject. Vergelijkbare resultaten zijn zichtbaar bij HSECO waarbij ook een autonome strategie is gekozen. Ondanks de autonomie wordt er door de consultants wel naar de acquirerende organisatie gekeken en de gezamenlijke toekomst. Het hebben van een gezamenlijke strategie en visie is een bepalende factor voor toekomstige medewerkersretentie en dus kennisbehoud.

BU Manager HSECO: 'In het eerste jaar zijn de belangrijkste kennishouders behouden. In het tweede jaar merk je dat het afhankelijk is waar we met HSECO naartoe gaan. Die strategie en die visie is alleen maar belangrijker geworden.'

Bij de organisaties die gekozen hebben voor een integratiestrategie blijkt duidelijk dat ze ingezet hebben op programma's om bepaalde sterk- en kennishouders van de te integreren organisatie te behouden. Binnen DIGCO heeft voorafgaand aan de acquisitie een inventarisatie plaatsgevonden van de sterkhouders, die ze absoluut moeten behouden voor de organisatie. Zowel deze sterkhouders als andere kennishouders zijn behouden voor de organisatie. Binnen WEBCO is het topmanagement grotendeels behouden door een constructie met een aanblijfbonus.

Strategie manager WEBCO: 'Daarom is er in het begin ook gefocust op het aan boord houden van bepaalde mensen van de oude organisaties. Om ook die transitie naar het nieuwe wat gemakkelijker te maken, zodat zij daar ook een rol in konden spelen.'

Enkele medewerkers zijn vertrokken, waarbij kennis van oude informatiesystemen verloren is gegaan, maar verder is het kennisverlies beperkt gebleven. Zowel bij DIGCO als WEBCO bestaat het nieuwe management uit een mix van managers en directie uit de acquirerende en geacquireerde organisatie. Binnen WEBCO is er vanaf de eerste dag veel

tijd en energie gestoken in een gezamenlijke cultuur, gelijkwaardigheid en inclusiviteit. Zo heeft iedere medewerker opgeschreven wat ze de organisatie komen brengen en de gedeelde noemers zijn de gezamenlijke waarden van de organisaties geworden.

Strategie manager WEBCO: Dat was enerzijds het neerzetten van een gezamenlijke nieuwe cultuur, waarbij men zich ook echt konden identificeren. Dat hebben ze toen ook wel op een hele creatieve manier gedaan, dat ze op één dag op alle drie of vier locaties (inclusief magazijn) was er een team dat onaangekondigd binnenkwam vallen met een soort lichtbak en een stift. En die lichtbak moest je in één woord opschrijven wat jij WEBCO komt brengen, vervolgens hield je die boven je hoofd en werd een foto genomen en kreeg je zelf de polaroid. Daarna werd een hele wand gemaakt van al die foto's van al die medewerkers, van wat zij nou elke dag WEBCO kwamen brengen. Daar is vervolgens een gedeelde noemer uitgehaald en dat zijn vervolgens onze daadwerkelijke waarde geworden. Kenwaarden die we intern hanteren, dat was wel een hele organische manier om naar één cultuur toe te werken.

Elementen zoals onder andere de vrijdagmiddagborrels zijn binnen WEBCO gelijk betrokken over de verschillende locaties. De organisatieonderdelen zijn in Nederland verhuisd naar twee locaties en in België op één locatie ondergebracht. Het contrast met LOCCO is daarbij groot. Binnen 6 maanden na de acquisitie is vrijwel de gehele managementlaag van de geacquireerde organisatie vertrokken. Waar de geacquireerde organisatie de belangrijkste kennis vooral in de ondersteuning zoals marketing en sales plaatsten, heeft de acquirerende organisatie gefocust op het behoud van de operationele medewerkers die zij als meest waardevol classificeren. Daarnaast is in de interne en externe communicatie de overname gepresenteerd als fusie. In de integratie blijkt LOCCO de bovenliggende partij te zijn. Waarden van LOCCO komen meer naar boven, de directie van LOCCO heeft zijn intrek genomen in het pand van de geacquireerde organisatie en is de directie van de nieuwe organisatie geworden. De ondersteunende software van LOCCO wordt leidend. Dit roept vooral vragen op bij de medewerkers van de geacquireerde organisatie.

Algemeen Directeur (geacquireerde organisatie) LOCCO: Je merkt natuurlijk, dat de CEO zelf een bepaalde kijk heeft op bepaalde zaken en waardes. Waardoor het voor de mensen van de geacquireerde organisatie voelt, dat het niet altijd samen door is. Die voelen een beetje de waarden, de cultuur van de oude organisatie verdwijnen.

Bij DIGCO en WEBCO die een integratiestrategie hanteren is medewerkersverloop waargenomen doordat men de organisatie te groot vond worden en niet meer passend. Binnen DIGCO heeft één persoon de organisatie verlaten omdat hij niet voor zo'n grote organisatie wilde werken.

Discussie en conclusie

Dit onderzoek is ingegaan op de paradoxen rondom het post-acquisitie traject bij het behouden en overdragen van kennis. Patronen van kennisoverdracht en kennisbehoud zijn daarbij vergeleken tussen kennisintensieve professionele dienstverleners en laag kennisintensieve organisaties.

Hightech productgeoriënteerde ontwikkelingsbedrijven versus professionele dienstverleners.

Voorgaande onderzoeken naar post-acquisitie trajecten bij kennisintensieve organisaties hebben zich vooral gefocust op de hightech productgeoriënteerde ontwikkelingsbedrijven (Bresman et al., 1999; Ranft & Lord, 2002; Graebner, 2004; Ranft, 2006, Puranam, Singh & Zollo, 2006; Zaheer, Hernandez & Banerjee, 2010). In dit onderzoek is gefocust op een andere categorie van kennisintensieve organisaties, namelijk die van professionele dienstverleners waarbij menselijk kapitaal (Alvesson, 2004) en machtsasymmetrie een grotere rol spelen (Nonaka & Ichijo, 2007). De onderzoeksresultaten tonen enerzijds een vergelijkbaar patroon aan waarbij ook bij de professionele dienstverleners impliciete kennis de meeste waarde creëert (Lei et al., 1999) en dat managers relatief snel kiezen voor een voorzichtige integratiestrategie (Bresman et al., 1999) om de geacquireerde organisatie niet te verstoren (Haspelshag & Jemison, 1991). Patronen door het verschil in informatie- en machtsasymmetrie tussen de reeds onderzochte groep en de onderzoeksresultaten zijn niet zichtbaar geworden, alhoewel dat niet uitsluit dat het geen invloed heeft. Vervolgonderzoek zou verder in kunnen gaan op deze specifieke factoren. Anderzijds zijn er patronen zichtbaar geworden die uniek lijken te zijn voor de kennisintensieve professionele dienstverleners. Namelijk de patronen van kennisprogramma's in plaats van integratie en de positieve effecten van voorgaande ervaring met kennisprogramma's.

Kennisprogramma's: De kennisintensieve professionele dienstverleners streven niet zozeer naar het vergaren van expliciete kennis, maar streven naar het overdragen van de waardevolle impliciete kennis. Deze is bij de professionele dienstverleners veelal in het bezit van de consultants. Uit de resultaten blijkt dat voor het overdragen van de impliciete kennis het opzetten van een kennisprogramma voor continue kennisoverdracht voor de gezamenlijke organisatie een bijdrage levert aan het ontwikkelen van de organisaties en derhalve een concurrentievoordeel oplevert. De kennisprogramma's bestaan veelal uit persoonlijke communicatieprocessen die de overdracht van capaciteiten vergemakkelijken (Ranft, 2006) en vormen van socialisatie bevatten (Nonaka en Takeuchi, 1995). Deze communicatieprocessen kunnen gezien worden als een vorm van rijke communicatie (Ranft & Lord, 2002). Waar Ranft (2006) omschreef dat interactie en communicatie op gespannen

voet staan met organisatorische autonomie, blijkt uit de resultaten dat rijke communicatie tussen consultants over hun vakgebied mogelijk is door het opzetten van kennisprogramma's ongeacht de keuze voor autonomie of integratie. Eerdere onderzoek toonde aan dat hoe hoger de mate van rijke communicatie, hoe meer kennis binnen het eerste jaar na acquisitie wordt overgedragen (Castro & Nera, 2007). De professionele dienstverleners met voorgaande ervaring met kennisprogramma's lijken in het post-acquisitie proces deze ervaring om te zetten naar een hogere mate van kennisdeling tussen de acquirerende organisatie en geacquireerde organisatie. Naast het directe effect van de kennisprogramma's, tonen resultaten tevens aan dat ze een positief effect hebben op het creëren van kennisnetwerken tussen de acquirerende en geacquireerde organisatie.

Propositie 1: Acquisities van of door kennisintensieve professionele dienstverleners met ervaring met kennisprogramma's leidt tot een hogere mate van kennisdeling in het post-acquisitie traject.

Uit de literatuur komt naar voren dat kenniswerkers en hun werkomgeving tijdens en na de overname beschermd moeten worden (Davenport & Prusak, 2000). Als kenniswerkers bij professionele dienstverleners vertrekken kan individuele kennis en organisatiekennis verloren gaan (Morris & Empson, 1998) Retentie van personeel en specifiek kenniswerkers is dus een vereiste voor kennisbehoud (Castro en Nera, 2005). Het geven van autonomie zorgt voor retentie van personeel, echter remt autonomie de overdracht van kennis die impliciet en sociaal complex is (Ranft & Lord, 2002). Een enigszins tegenstrijdig patroon lijkt zichtbaar bij de professionele dienstverleners. De continue vorm van kennisoverdracht door kennisprogramma's tussen consultants van de acquirerende en geacquireerde organisaties speelt bij de professionele dienstverleners uit de onderzoeksresultaten een verbindende factor voor de medewerkers. De consultants delen en absorberen daarbij graag kennis van elkaar. Deze vorm van kennisoverdracht zorgt binnen de onderzochte cases voor medewerkersretentie en heeft een positief effect op het aantrekken van extra kenniswerkers.

Propositie 2: Programma's voor kennisdeling tussen de geacquireerde organisatie en acquirerende organisatie bij kennisintensieve organisaties hebben een positief effect op medewerkersretentie en waardecreatie.

Gerelateerde organisatie: De waargenomen resultaten van DIGCO waarbij twee kennisintensieve professionele dienstverleners kiezen voor volledige en snelle integratie is afwijkend van veel onderzoeken. Waar een hogere mate van integratie vaak leidt tot weerstand bij medewerkers en een negatieve impact op synergierealisatie (Larsson & Finkelstein, 1999), is dit niet waargenomen bij de beschreven case van DIGCO. Relevante elementen uit de case die ook terugkomen in de literatuur zijn de gerelateerdheid van de

organisaties, de overlap in de kennisbasis en het feit dat de leiders van de organisatie zijn aangebleven en toewerken naar een gezamenlijke cultuur. Zo beschreven Datta en Grant (1990) eerder dat voor gerelateerde organisaties autonomie minder noodzakelijk is door de overeenkomsten tussen de organisaties. De angst voor imago-besmetting en uitbuiting van Empson (2011) zijn voornamelijk aanwezig als er grote verschillen zijn in de kennis en het imago van de bedrijven, deze verschillen lijken in deze case niet aanwezig. Leiders van de geacquireerde organisatie spelen een belangrijke rol in het integratieproces voor de realisatie van de verwachte waarde (Graebner, 2004). Waarbij een gezamenlijke cultuur van de organisaties invloed heeft op het gedrag van de medewerkers omtrent het delen van kennis (Alavi et al., 2005).

Propositie 3: Autonomie in het post-acquisitie proces is minder noodzakelijk voor gerelateerde kennisintensieve professionele dienstverleners.

Hoog kennisintensieve organisaties versus laag kennisintensieve organisaties.

Voor het behalen van concurrentievoordeel bij acquisities door hoog kennisintensieve organisaties, moet kennis van medewerkers overdraagbaar en toegeëigend worden (Grant, 1996). Waar laag kennisintensieve organisaties relatief snel kunnen integreren, zonder het risico te lopen dat het concurrentievoordeel door kennisverlies verloren gaat, is dit voor hoog kennisintensieve organisaties lastiger. De resultaten ondersteunen de literatuur dat er een spanningsveld optreedt omtrent de wijze van integreren bij hoog kennisintensieve organisaties, wat leidt tot veranderingen in de keuze voor autonomie of integratie. Het spanningsveld tussen autonomie en integratie is niet waargenomen bij laag kennisintensieve organisaties, waar ook spanningen ontstaan in het integratietraject maar deze niet leiden tot veranderingen in de wijze van integreren. De informatie- en machtsasymmetrie (Alvesson, 2004; Nonaka & Ichijo, 2007) tussen de organisatie en de kenniswerkers speelt hierbij een rol waardoor de hoog kennisintensieve organisaties langzamer integreren om kennis te behouden. De keuze voor integratie of autonomie heeft impact op de wijze waarop kennismiddelen overgedragen worden, zie Figuur 2. Organisatiekennis over primaire en secundaire processen is na een acquisitie te herconfigureren binnen een organisatie, zoals ook Capron et al. (1999) aantoonde. Bedrijven herschikken deze kennis van de sterkere organisatie naar de zwakkere organisatie. Dit fenomeen is waargenomen binnen laag en hoog kennisintensieve organisaties, waarbij de herconfiguratie van kennis afhankelijk is van de gekozen integratiestrategie.

Codificeren: De wijze waarop de herconfiguratie van kennis plaatsvindt is afhankelijk van de mate van kennisintensiviteit en de gekozen integratiestrategie. De autonome strategie leidt veelal tot de herconfiguratie van kennismiddelen van secundaire

processen, doordat de kennishouders in primaire processen met rust worden gelaten, zoals ook beschreven door Haspeslagh & Jemison (1991). De integratiestrategie leidt tot integratie van kennismiddelen van primaire processen en herconfiguratie van kennismiddelen door centralisatie. Integratie van kennismiddelen van primaire processen vindt vooral plaats door het codificeren en combineren van de kennis van beide organisaties. Deze vorm van codificeren maakt de kennis waarneembaar en eenvoudig overdraagbaar (Davenport & Prusak, 2000).

Propositie 4: Het codificeren van primaire processen heeft een positieve bijdrage aan de integratie van de betrokken processen en het behoud van kennis.

Overdracht van kennis vindt volgens Nonaka en Takeuchi (1995) via het SECI-model plaats waarbij er conversies plaatsvinden tussen impliciete en expliciete kennis. Voor het herconfigureren van kennismiddelen van secundaire processen of het herconfigureren van kennismiddelen door centralisatie zijn deze processen van codificering niet waargenomen in de onderzoeksresultaten. Kennismiddelen zijn weliswaar verplaatst van het sterke deel van de organisatie naar het zwakkere deel, zoals Capron et al. (1999) beschreven, echter zonder het codificeren daarvan. De sterkere kennishouder van de acquirerende of geacquireerde organisatie gaat zijn kennis volgens deze patronen ook inzetten voor de andere organisatie, eventueel gecombineerd met de kennis die al aanwezig was.

Propositie 5: Voor herconfiguratie van de sterkere kennismiddelen van secundaire processen of herconfiguratie door centralisatie is het codificeren van processen minder essentieel.

Limitaties

Er zitten beperkingen in dit onderzoek, die mogelijk de resultaten hebben beïnvloed. Gedurende de opzet van dit onderzoek is getracht de beperkingen zo klein mogelijk te maken om de validiteit hoog te houden. De gebruikte kwalitatieve methode om data te verzamelen bracht uitdagingen met zich mee. Een eerste beperking is het aantal respondenten door de keuze voor interviews als belangrijkste instrument voor het verzamelen van gegevens. Om vergelijkbare resultaten te krijgen zijn cases geselecteerd met enige gelijkheid uit de branches consultancy, ICT en Test Inspection & Certification, dit heeft daardoor geresulteerd in herhaling van antwoorden. Het selecteren van kennisintensieve organisaties is een uitdaging gebleken, doordat de aanwezigheid van een organisatie in een sector niet per definitie betekent dat de organisatie kennisintensief is.

Een tweede beperking is dat niet in alle gevallen respondenten van de twee bij een acquisitie betrokken organisaties geïnterviewd zijn. In het geval dat maar toegang is

verkregen tot één respondent gerelateerd aan de overname, is de data mogelijk minder rijk. De cases met twee of drie interviews zorgde in veel gevallen voor aanvullende informatie en inzichten. In één geval zijn de geacquireerde en acquirerende organisatie gedurende één lang interview gesproken, doordat dit de nadrukkelijke voorkeur van de respondenten had. Er bestaat hierbij de kans dat één van beide partijen zich niet volledig vrij kon uiten.

Ten derde was de toegang tot cases voor de onderzoeker beperkt, waardoor een aantal relatief nieuwe acquisitiecasses zijn geselecteerd waarvan de jongste acquisitie zes maanden voor het interview had plaatsgevonden. Resultaten over medewerkersretentie zijn hier mogelijk door beïnvloed, omdat dit in de eerste fase van de integratie nog niet oploopt maar daarna kan oplopen, resultaten over kennisoverdracht zijn daarnaast over een relatief korte periode. Zo is het mogelijk dat de relatief goede en opvallende resultaten van de kennisintensieve case DIGCO in een latere fase van de integratiefase resulteert in lagere waardecreatie of zelfs waardevernietiging.

Een ander potentiële beperking is het gebruik van zes cases, waarvan de helft kennisintensief en de helft niet kennisintensief. De resultaten over één van deze twee groepen zijn daardoor gebaseerd op een beperkt aantal cases. Vervolgonderzoek dient uitgevoerd te worden op de specifieke fenomenen uit de kennisintensieve professionele dienstverleners over een langere integratieperiode.

Gedurende de loop van dit onderzoek is ook rekening gehouden met de mogelijke persoonlijke vooringenomenheid van de onderzoeker. Eén van de cases betreft de werkgever van de onderzoeker, om de betrokkenheid van de onderzoeker bij de case te voorkomen is een acquisitiecase geselecteerd waarbij de onderzoeker niet betrokken is geweest in het integratietraject. Het is onmogelijk om het probleem van vooringenomenheid volledig te vermijden door die theorieën, waarden of vooroordelen te elimineren. De onderzoeker is zo objectief mogelijk geweest bij het trekken van conclusies nadat alle bevindingen zijn verzameld.

Management implicaties

De onderzoeksresultaten leveren naast een bijdrage aan de wetenschappelijke literatuur ook een bijdrage aan de managementpraktijk. Het biedt praktische inzichten aan managers van kennisintensieve professionele dienstverleners voor post-acquisitie trajecten. Het integreren van kennisintensieve professionele dienstverleners biedt veel uitdagingen en dient met enige voorzichtigheid te worden aangepakt. Figuur 2 biedt weliswaar een leidraad voor de integratie, maar voorzichtigheid is geboden met integreren. Het geacquireerde bedrijf vertegenwoordigt een bepaalde waarde en het post-acquisitie traject moet deze waarde waarschijnlijk vergroten. Door te focussen op kennisoverdracht door kennisprogramma's voor kenniswerkers in plaats van kennisoverdracht door integratie,

vergroten managers de kans om de waardevolle kenniswerkers te behouden. Mogelijk wordt zelfs de kennis van de organisatie verder verbreed en versterkt, en de band tussen de acquirerende en geacquireerde organisatie sterker, waardoor ze op een rustig tempo naar elkaar toe kunnen groeien zonder verlies van kennishouders.

Voor managers van laag kennisintensieve organisaties biedt Figuur 2 een leidraad op welke wijze kennis overgedragen kan worden in het post-acquisitie traject. Alhoewel de organisatie is zijn totaal niet kennisintensief is, moet men zich altijd blijven realiseren dat er in iedere organisatie kennisintensieve afdelingen of elementen aanwezig zijn, waarvoor mogelijk een bepaalde aanpak nodig is.

Literatuurlijst

Alavi, M., Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2005). An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191–224. <https://doi.org/10.2753/mis0742-1222220307>

Alvesson, M. (1993). Organizations as rhetoric; Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30(6), 997–1015. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00476.x>

Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford University Press.

Birkinshaw, J. (1999). Acquiring intellect: Managing the integration of knowledge-intensive acquisitions. *Business Horizons*, 42(3), 33–40. [https://doi.org/10.1016/s0007-6813\(99\)80019-6](https://doi.org/10.1016/s0007-6813(99)80019-6)

Birkinshaw, J., Bresman, H., & Nobel, R. (2009). Knowledge transfer in international acquisitions: A retrospective. *Journal of International Business Studies*, 41(1), 21–26. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.71>

Bresman, H., Birkinshaw, J., & Nobel, R. (1999). Knowledge Transfer in International Acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 439–462. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490078>

Capron, L., Dussauge, P., & Mitchell, W. (1998). Resource redeployment following horizontal acquisitions in Europe and North America, 1988–1992. *Strategic Management Journal*, 19(7), 631–661. [https://onlinelibrary-wiley-com.eur.idm.oclc.org/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199807\)19:7%3C631::AID-SMJ963%3E3.0.CO;2-9](https://onlinelibrary-wiley-com.eur.idm.oclc.org/doi/abs/10.1002/(SICI)1097-0266(199807)19:7%3C631::AID-SMJ963%3E3.0.CO;2-9)

Capron, L., & Hlland, J. (1999). Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource-Based View. *Journal of Marketing*, 63(2), 41. <https://doi.org/10.2307/1251944>

Castro, C., & Neira, E. (2005). Knowledge transfer: analysis of three Internet acquisitions. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(1), 120–135. <https://doi.org/10.1080/0958519042000295993>

Castro, C., & Neira, E. (2007). Transfer of socially complex knowledge in mergers and acquisitions. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 58–71. <https://doi.org/10.1108/13673270710762710>

Choi, B., & Lee, H. (2002). Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process. *Expert Systems with Applications*, 23(3), 173–187. [https://doi.org/10.1016/s0957-4174\(02\)00038-6](https://doi.org/10.1016/s0957-4174(02)00038-6)

Christensen, C M., Alton, R., Rising, C., & Waldeck, A. (2011), *The New M&A Playbook*. Harvard Business Review 89, no. 3 (March 2011).

Coff, R. W. (1999). How Buyers Cope with Uncertainty when Acquiring Firms in Knowledge-Intensive Industries: Caveat Emptor. *Organization Science*, 10(2), 144–161. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.2.144>

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. <https://doi.org/10.1177/014920639001600103>

Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working Knowledge*. Reed Business Education.

Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41(2), 79–94. <https://doi.org/10.2307/41165987>

Eisenhardt, K. M., & Santos, F. M. (2006). Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy? *Handbook of Strategy and Management*, 139–164. <https://doi.org/10.4135/9781848608313.n7>

Empson, L. (2001). Fear of Exploitation and Fear of Contamination: Impediments to Knowledge Transfer in Mergers between Professional Service Firms. *Human Relations*, 54(7), 839–862. <https://doi.org/10.1177/0018726701547003>

Graebner, M. E. (2004). Momentum and serendipity: how acquired leaders create value in the integration of technology firms. *Strategic Management Journal*, 25(89), 751–777. <https://doi.org/10.1002/smj.419>

Graebner, M. E., Heimeriks, K. H., Huy, Q. N., & Vaara, E. (2017). The Process of Postmerger Integration: A Review and Agenda for Future Research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 1–32. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0078>

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>

Haspeslagh, P. C., & Jemison, D. B. (1991). *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal* (1ste editie). Free Press.

Huber, G. P. (2001). Transfer of knowledge in knowledge management systems: unexplored issues and suggested studies. *European Journal of Information Systems*, 10(2), 72–79. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000399>

Junni, P. (2011). Knowledge transfer in acquisitions: Fear of exploitation and contamination. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 307–321. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2011.05.003>

Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>

Krylova, K. O., Vera, D., & Crossan, M. (2016). Knowledge transfer in knowledge-intensive organizations: the crucial role of improvisation in transferring and protecting knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 1045–1064. <https://doi.org/10.1108/jkm-10-2015-0385>

Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization. *Organization Science*, 10(1), 1–26. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.1>

Lei, D., Slocum, J. W., & Pitts, R. A. (1999). Designing organizations for competitive advantage: The power of unlearning and learning. *Organizational Dynamics*, 27(3), 24–38. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(99\)90019-0](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(99)90019-0)

Makani, J., & Marche, S. (2010). Towards a typology of knowledge-intensive organizations: determinant factors. *Knowledge Management Research & Practice*, 8(3), 265–277. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2010.13>

Makri, M., Hitt, M. A., & Lane, P. J. (2009). Complementary technologies, knowledge relatedness, and invention outcomes in high technology mergers and acquisitions. *Strategic Management Journal*, n/a. <https://doi.org/10.1002/smj.829>

Mitchell, R., & Meacham, D. (2011). Knowledge worker control: understanding via principal and agency theory. *The Learning Organization*, 18(2), 149–160.

<https://doi.org/10.1108/096964711111103740>

Morris, T., & Empson, L. (1998). Organisation and expertise: An exploration of knowledge bases and the management of accounting and consulting firms. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5–6), 609–624. [https://doi.org/10.1016/s0361-3682\(98\)00032-4](https://doi.org/10.1016/s0361-3682(98)00032-4)

Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40–54.

<https://doi.org/10.2307/41165942>

Nonaka, I., & Ichijō, K. (2007). *Knowledge Creation and Management* [E-book]. Oxford University Press.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company* (1ste editie). Oxford University Press.

Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1(1), 2–10. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500001>

Puranam, P., Singh, H., & Chaudhuri, S. (2009). Integrating Acquired Capabilities: When Structural Integration Is (Un)necessary. *Organization Science*, 20(2), 313–328. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0422>

Ranft, A. L., & Lord, M. D. (2000). Acquiring new knowledge. *The Journal of High Technology Management Research*, 11(2), 295–319. [https://doi.org/10.1016/s1047-8310\(00\)00034-1](https://doi.org/10.1016/s1047-8310(00)00034-1)

Ranft, A. L., & Lord, M. D. (2002). Acquiring New Technologies and Capabilities: A Grounded Model of Acquisition Implementation. *Organization Science*, 13(4), 420–441. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.4.420.2952>

Ranft, A. L. (2006). Knowledge preservation and transfer during post-acquisition integration. *Advances in Mergers & Acquisitions*, 51–67. [https://doi.org/10.1016/s1479-361x\(06\)05003-4](https://doi.org/10.1016/s1479-361x(06)05003-4)

Renzl, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega*, 36(2), 206–220.

<https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.06.005>

Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (2de ed.). SAGE Publications.

Schoenberg, R., & Bowman, C. (2010). Value creation in corporate acquisitions: Linking value creation logic, organisational capabilities and implementation processes. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 153–175. [https://doi.org/10.1108/s1479-361x\(2010\)0000009010](https://doi.org/10.1108/s1479-361x(2010)0000009010)

Sharma, A. (1997). Professional as Agent: Knowledge Asymmetry in Agency Exchange. *The Academy of Management Review*, 22(3), 758. <https://doi.org/10.2307/259412>

Sheehan, N. T., & Stabell, C. B. (2007). Discovering new business models for knowledge intensive organizations. *Strategy & Leadership*, 35(2), 22–29. <https://doi.org/10.1108/10878570710734507>

Tsoukas, H., & Vladimirou, E. (2001). What is Organizational Knowledge? *Journal of Management Studies*, 38(7), 973–993. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00268>

Weber, Y., Shenkar, O., & Raveh, A. (1996). National and Corporate Cultural Fit in Mergers/Acquisitions: An Exploratory Study. *Management Science*, 42(8), 1215–1227. <https://doi.org/10.1287/mnsc.42.8.1215>

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications* (6de editie). SAGE Publications.

Zaheer, A., Hernandez, E., & Banerjee, S. (2010). Prior Alliances with Targets and Acquisition Performance in Knowledge-Intensive Industries. *Organization Science*, 21(5), 1072–1091. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0528>

Bijlage A: Interviewvragen

Interviewvragen cases

Topic lijst:

1. Spanningsveld autonomie - integratie
2. Impliciete kennis vs. expliciete kennis
3. Kennisbehoud
4. Kennisoverdracht

Interview vragen:

1. Kan je mij meer vertellen over jouw achtergrond en rol binnen de organisatie?
2. Over welke acquisitie gaan we het hebben? Wat was de achtergrond en reden van de acquisitie? Wanneer heeft de acquisitie plaatsgevonden?
3. Wat zijn de belangrijkste kennismiddelen van het geacquireerde bedrijf? In welke mate zijn deze gecodificeerd?
4. Wat zijn de belangrijkste kennismiddelen van het acquirerende bedrijf? In welke mate zijn deze gecodificeerd?
5. Wat was de diepgang van de integratie? Waarom is hiervoor gekozen?
6. Wat was de snelheid van de integratie? Waarom is hiervoor gekozen?
7. Heeft er gedurende de integratie nog verandering plaatsgevonden in de diepgang en snelheid van de integratie? Wat was de achtergrond van deze verandering?
8. Zijn belangrijke kennishouders van het geacquireerde bedrijf behouden? Waarom wel/niet?
9. In welke mate heeft er kennisoverdracht vanuit het geacquireerde bedrijf richting het acquirerende bedrijf plaatsgevonden? Zo ja, welke? En op welke manier?
10. In welke mate heeft er kennisoverdracht vanuit het acquirerende bedrijf richting het geacquireerde bedrijf plaatsgevonden? Zo ja, welke? En op welke manier?
11. Welke obstakels omtrent kennisoverdracht waren er in het integratieproces?
12. Als je terugkijkt op de integratie, wat hadden jullie beter/anders kunnen doen?

Interviewvragen expertinterviews

Topic lijst:

1. Spanningsveld autonomie - integratie
2. Impliciete kennis vs. expliciete kennis
3. Kennisbehoud
4. Kennisoverdracht

Interview vragen:

1. Kan je mij meer vertellen over jouw achtergrond en rol binnen acquisitie en integratie trajecten?
2. In hoeverre speelt kennisoverdracht/kennisdeling als intrinsieke motivator om bedrijven te acquireren?
3. Is daarbij een verschil tussen kennis die gecodificeerd is of kennis in het hoofd van de medewerkers?
4. Hoe gaat kennisdeling in het integratietraject? Welke richtingen uit? Wat kan kennisoverdracht in het integratie traject tegenhouden?
5. Hoe wordt de waardevolle kennis na een acquisitie behouden? Hoe behoudt men de belangrijke kennishouders?
6. Is er vooraf al een plan voor de diepgang van de integratie? Waar zijn deze plannen op gebaseerd? Wijzigen deze plannen weleens gedurende het integratietraject?
7. Welke invloed heeft autonomie op kennisbehoud en kennisdeling?
8. Welke invloed heeft integratie op kennisbehoud en kennisdeling?
9. Voor welke snelheid van integratie wordt er doorgaans gekozen? Wat zijn hiervan de gevolgen?

Bijlage B Casebeschrijvingen

Case A (HSECO)

Acquirerende organisatie = HSECO

Geacquireerde organisatie = HSECOtarget

Case A betrof twee professionele dienstverleners, waarbij HSECO in begin 2020 HSECOtarget heeft geacquireerd. HSECO hanteert een buy & build strategie, het betrof daarbij de eerste overname door HSECO van een organisatie van de omvang van HSECOtarget. De dienstverlening van HSECOtarget was complementair aan de dienstverlening van HSECO, maar ook vooral een verdiepingsslag op een aantal onderwerpen. HSECOtarget wilde verder groeien, maar had daar groeikapitaal voor nodig dat HSECO beschikbaar had.

HSECO was in het verleden succesvol geweest door met generalistische medewerkers adviesdiensten te ontwikkelen en exploiteren, gefocust op waar businesskansen lagen en bij bestaande opdrachtgevers. HSECO is in staat om HBO-starters te scholen en in te zetten bij hun opdrachtgevers. De kennis is veelal generiek en impliciet, alhoewel er ook specialistische adviesafdelingen zijn binnen HSECO op de minder overlappende onderdelen met HSECO.

HSECOtarget was succesvol door expertadvies en productleiderschap te ontwikkelen op bepaalde thematiek met een duidelijke branchefocus. Adviseurs hebben veelal HBO/WO niveau en meer dan 5 tot 10 jaar werkervaring. De adviestarieven van HSECOtarget lagen op overlappende onderwerpen een stuk hoger dan bij HSECO. De kennis van HSECOtarget is een combinatie van expliciete kennis, gepubliceerd in eigen boeken en vastgelegd in een kennissysteem en impliciete kennis over de toepassing daarvan. HSECOtarget maakt gebruik van interne vakgroepen die verantwoordelijk zijn voor het onderhouden, beheren en verder uitbreiden van de expliciete kennis binnen de organisatie. HSECOtarget kenmerkt zichzelf als een familiair bedrijf, met een open, transparant en menselijke cultuur. Men vindt zelf dat dit door de afstand ten gevolge van de coronapandemie onvoldoende naar voren is gekomen, veel moest in de eerste periode van de integratie online.

De eerste fase van het integratietraject is opgepakt door een integratiemanager van HSECO met een 30-dagen, 100-dagen en jaarplan. Het was niet duidelijk wat de visie van HSECOtarget, de strategie van de overname, de integratie en de rol binnen de organisatie was. Een doelbewuste keuze om autonoom te blijven of te integreren is niet gemaakt. De integratie is al vrij snel door allerlei ontwikkelingen overgenomen door de voormalig CEO van HSECO. Dat gaf veel vertrouwen bij de medewerkers van HSECOtarget, omdat hij voor hun gevoel hun belangen behartigde. Werkgroepen met deelnemers uit beide organisaties

zijn gecreëerd rondom diverse business-thema's, om overlappen van inhoud en processen te zoeken maar ook om reuring te brengen dat HSECOtarget er ook was en wilde weten hoe en wat. Ondersteunende afdelingen van HSECOtarget zijn samengevoegd met de ondersteunende afdelingen van HSECO, het betrof hierbij HR, Finance en ICT. HSECOtarget was sterker in marketing, dus op een aandringen van HSECOtarget is een marketingtraject ingezet voor beide organisaties. Doordat de business in deze fase veelal autonoom bleef veroorzaakte dit ook onrust op de lijn, ondersteunende afdelingen roddelde bij de operationele medewerkers. De opleidingstak inclusief medewerkers van HSECOtarget is midden 2020 samengevoegd met de grotere opleidingstak van HSECO. Andere onderdelen van de business bleef in deze fase ongemoeid.

Voor het gevoel van HSECOtarget was er vanuit de directie weinig aandacht voor de medewerkers, die volgens hen zo belangrijk zijn in consultancy. Maar dit kon ook komen door het vertrouwen in de CEO van HSECOtarget om de integratie te leiden. Gedurende het integratietraject heeft de CEO van HSECOtarget de medewerkers op momenten moeten uitleggen dat men beide voor hetzelfde resultaat werkt. Informele leiders spelen daarbij een belangrijke rol binnen HSECOtarget.

Begin 2021 is binnen HSECO door de aandeelhouders een nieuwe CEO aangesteld. Een versnellingsslag is vervolgens gemaakt op de integratie van HSECOtarget, maar wel met draagvlak omdat de cultuur van HSECOtarget belangrijk is en de mensen aangehaakt moeten blijven. Een traject is gestart om te komen tot een nieuwe gezamenlijke identiteit, een duurzame gedachte die aansluit op HSECOtarget. Men heeft het gevoel dat HSECO steeds meer één wordt met HSECOtarget. De nieuwe CEO geeft wel aan dat binnen een kennisintensieve organisatie je de mensfactor continu in de gaten moet houden, aangezien de mensen de organisatie maken.

Bij de ondersteunende diensten, zoals HR, van HSECOtarget zijn medewerkers vertrokken in verband met de integratie. In de businessonderdelen van HSECOtarget is er zo goed als niemand vertrokken sinds de overname door HSECO.

Kennisoverdracht heeft tot nu toe vooral plaatsgevonden op de delen die geïntegreerd zijn, zoals de ondersteunende diensten. In 2020 heeft HSECOtarget een e-learning gecreëerd op een overlappend onderwerp met HSECO, aansluiting krijgen of zoeken van HSECO vindt dan niet plaats. Vanuit HSECOtarget wordt ervaren dat kennisoverdracht vooral plaatsvindt op thema's die voor HSECO enigszins nieuw zijn. Zo zijn er kennissessies geweest over verschillende diensten van HSECOtarget aan medewerkers van HSECO.

De eerste synergiën beginnen te ontstaan. Zo krijgen opdrachtgevers diensten aangeboden die van zowel HSECOtarget als HSECO afkomstig zijn. Ten tijde van de covid-pandemie heeft men samen een manier van online-consultancy ontwikkeld.

Kennisintensiviteit	Hoog kennisintensief Verkopen van kennis: HSECO: <i>Dan verdiepte hij zich in zo'n organisatie en deed hij kennis op en volgde hij training. Dan kwamen ze bij de geacquireerde organisatie uit als expert en autoriteit in dat vakgebied.</i> Menselijk kapitaal: HSECO: <i>'We zijn ook altijd opzoek geweest naar medior/senior medewerkers, waardoor je een soort HBO/academisch niveau, met een bepaald kennisniveau krijgt. Mensen die een bewuste keuze maken voor het vakgebied'.</i> Informatie- en machtsasymmetrie: HSECO: <i>'De focus van de geacquireerde organisatie is het productleiderschap, maar gaan we misschien soms iets te ver in. De klant zit soms helemaal niet op dat verhaal te wachten, maar wij willen het beste leveren'</i>					
Spanningsveld:	Gedeeltelijke autonomie <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="vertical-align: top; width: 50%;"><u>Signalen autonomie</u></td> <td style="vertical-align: top; width: 50%;"><u>Signalen integratie</u></td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> • Adviseurs en trainers buiten schot gehouden. </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> • Integratie van CRM, ERP en BI. • Integratie ondersteunende diensten. • Samenvoegen opleidingsbedrijven </td> </tr> </table>		<u>Signalen autonomie</u>	<u>Signalen integratie</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Adviseurs en trainers buiten schot gehouden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integratie van CRM, ERP en BI. • Integratie ondersteunende diensten. • Samenvoegen opleidingsbedrijven
<u>Signalen autonomie</u>	<u>Signalen integratie</u>					
<ul style="list-style-type: none"> • Adviseurs en trainers buiten schot gehouden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integratie van CRM, ERP en BI. • Integratie ondersteunende diensten. • Samenvoegen opleidingsbedrijven 					
Integratiesnelheid:	Onduidelijk					
Kennisbehoud:	Hoge mate van kennisbehoud (van kennisintensieve consultants) <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="vertical-align: top; width: 50%;"><u>Positief</u></td> <td style="vertical-align: top; width: 50%;"><u>Negatief</u></td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> • Consultants (met veel impliciete kennis) zijn behouden. </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> • Vertrek HR-medewerker • Vertrek oud aandeelhouder </td> </tr> </table>		<u>Positief</u>	<u>Negatief</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Consultants (met veel impliciete kennis) zijn behouden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrek HR-medewerker • Vertrek oud aandeelhouder
<u>Positief</u>	<u>Negatief</u>					
<ul style="list-style-type: none"> • Consultants (met veel impliciete kennis) zijn behouden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrek HR-medewerker • Vertrek oud aandeelhouder 					
Kennisoverdracht:	Kennisoverdracht van processen en expertkennis richting <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="vertical-align: top; width: 50%;"><u>Expertkennis</u></td> <td style="vertical-align: top; width: 50%;"><u>Werkprocessen</u></td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> • Van expertkant HSECO naar generalistische kant HSECO door presentaties/ kennissessies. </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> • Ondersteunende processen • Rapportage formats </td> </tr> </table>		<u>Expertkennis</u>	<u>Werkprocessen</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Van expertkant HSECO naar generalistische kant HSECO door presentaties/ kennissessies. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ondersteunende processen • Rapportage formats
<u>Expertkennis</u>	<u>Werkprocessen</u>					
<ul style="list-style-type: none"> • Van expertkant HSECO naar generalistische kant HSECO door presentaties/ kennissessies. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ondersteunende processen • Rapportage formats 					

Case B (TICCO)

Acquirerende organisatie = TICCO

Geacquireerde organisatie = TICCOtarget

Case B betrof een professionele dienstverlener (TICCO) in de Testing, Inspection & Certification markt die een laboratorium (TICCOtarget) geacquireerd had. Dit betrof een aanvulling op de laboratoria die eerder geacquireerd waren door TICCO. Het acquireren van een laboratorium is een stuk eenvoudiger dan er zelf één oprichten doordat je direct een bepaalde business met volume koopt. De specifieke analyses die TICCOtarget uitvoert zijn gedeeltelijk overlappend met de analyses die de andere laboratoria van TICCO uitvoeren, samen kunnen ze nu vrijwel alle analyses uitvoeren op wat niches na.

TICCO is zeer ervaren in acquireren en integreren, ieder jaar worden meerdere bedrijven geacquireerd. TICCO geeft aan dat het verkrijgen van de business, synergiën met andere organisatieonderdelen maar ook de kennis, onderdeel was van het doel van de acquisities. Het overdragen van de kennis van TICCOtarget naar andere onderdelen van TICCO is niet het doel an sich.

TICCOtarget beschikt over een combinatie van impliciete en expliciete kennis. Een deel van de kennis staat beschreven, als onderdeel van de verkregen accreditaties. Van bepaalde analyses van TICCOtarget zijn drie laboratoria in Nederland die deze accreditaties hebben verkregen. De wijze van het uitvoeren van analyses staat beschreven in eigen documentatie en in wetgeving, maar het interpreteren daarvan niet. Voor het interpreteren heb je jarenlange ervaring met het vakgebied nodig. De waardevolle kennis is volgens TICCOtarget bij een beperkt aantal mensen beschikbaar, vooral het middenkader, directie, afdelingshoofden en enkele ervaren analisten.

Een vast stappenplan gericht op financiën, medewerkers en IT is doorlopen in het integratietraject. TICCO heeft een autonome integratiestrategie. De naam van TICCOtarget is gerebrand naar TICCO, maar TICCOtarget zal verder zelfstandig opereren binnen de groep als een eigen winkeltje. Men geeft aan dat er geen risico is dat primaire werkzaamheden van TICCOtarget verplaatst worden naar andere onderdelen van TICCO. Sales en marketing wordt centraal aangestuurd door TICCO, echter TICCOtarget dient nog steeds zelf kansen te zien en op te pakken. Enkele faciliterende werkzaamheden, zoals salarisadministratie, wordt nu centraal door TICCO geregeld, maar HRM wordt primair vanuit TICCOtarget uitgevoerd, met ondersteuning van TICCO waar nodig. Daarnaast zijn er KPI's en overlegvormen opgezet tussen de organisaties. TICCOtarget kan gebruik maken van de IT-programmatuur en kennis daarover van TICCO waarover ze zelf niet beschikten. CRM-systemen wordt door TICCO niet aan getornd, overkoepelende software communiceert met de verschillende pakketten van bedrijfsonderdelen van TICCOtarget.

Veranderingen zijn er binnen TICCOtarget wel doorgevoerd, de oprichter en CEO is vertrokken en een nieuwe manager is aangesteld die al actief was binnen TICCOtarget. Intern zijn enkele organisatiewijzigingen doorgevoerd waarbij afdelingen zijn samengevoegd of van naam veranderd. TICCOtarget geeft aan dat de veranderingen die er zijn geweest, redelijk dicht staan bij hoe ze toch al werkten.

De autonome strategie zorgt ervoor dat TICCOtarget zelf opzoek gaat naar synergiën tussen zichzelf en andere onderdelen van TICCO. Voorbeelden van synergiën waarbij kennisoverdracht een rol speelden zijn geïnitieerd vanuit centrale overleggen op belangrijke posities tussen de bedrijfsonderdelen van TICCO of doelbewust opgezocht door TICCOtarget omdat men inschatte dat men samen beter kunnen worden. Zo worden analyses waarvoor men voorheen de kennis niet had, nu uitgevoerd door TICCOtarget en

andersom zet TICCOtarget vragen van klanten door naar TICCO die wel de kennis hebben om specifieke vragen te beantwoorden. TICCOtarget heeft een ander laboratoria van TICCO geholpen vanuit ervaring vanuit het verleden toen het andere laboratoria een besmetting had van bepaalde analyses. Specifieke robots die door een ander bedrijfsonderdeel van TICCO zijn ontwikkeld, gaan mogelijk ook ingezet worden voor TICCOtarget. Specifieke stammen die andere laboratoria inkochten, kunnen in de toekomst door TICCOtarget ontwikkeld worden voor de andere laboratoria. Het samenwerken met een ander laboratoria dat een aantal maanden eerder is overgenomen, komt nog niet echt op gang doordat zij minder ver zijn in het integratieproces.

Kennisoverdracht gerelateerd aan de analyses heeft tot het moment van het interview vooral vanuit TICCOtarget richting TICCO plaatsgevonden. De eindverantwoordelijk binnen TICCOtarget wordt wel als een trechter gezien, waar alles van TICCO samenkomt en doorgezet wordt naar TICCO en vice versa.

De medewerkers van TICCOtarget ervaren de autonomie als een positief punt. Het aantal medewerkers dat TICCOtarget sinds de acquisitie heeft verlaten is beperkt geweest en het vertrek dat heeft plaatsgevonden lijkt niet gerelateerd aan de integratie. Op één Mt-lid na zijn alle belangrijke kennishouders behouden in het traject.

Door TICCO wordt aangegeven dat het integratietraject snel en soepel is verlopen, vergeleken met andere integratietrajecten. Dit had vooral te maken met de overlappende cultuur en de mindset van TICCOtarget waarbij TICCO direct omarmd is. De algehele stelregel is dat integraties binnen één jaar volledig afgerond moeten zijn, echter binnen 6 maanden is TICCOtarget bijna volledig geïntegreerd binnen TICCO.

Kennisintensiviteit **Laag kennisintensief**

Verkopen van kennis: -

Menselijk kapitaal: TICCO: *'Ik moet helaas toegeven dat het bij een beperkt aantal mensen zit. Dat is wel lastig. Dan ziet je toch wel op management c.q. middenkader niveau, directie, afdelingshoofden en daaronder nog wel een aantal mensen, analisten die wat hoger geschoold of langer mee lopen die dan ook wel meer kennis hebben.'*

Informatie- en machtsasymmetrie: -

Spanningsveld: **Autonomie**

Signalen autonomie

- Je behoudt je eigen winkeltje
- TICCO blijft autonoom functioneren

Signalen integratie

- Integratie gericht faciliterende aspecten: Financieel, IT & KPI's.
- Centrale aansturing sales & marketing
- Rebranding TICCO naar TICCO

Integratiesnelheid: **Snelle integratie**

	Na 6 maanden, TICCO: <i>‘Ja, we hebben zo’n lijstje waar procent wordt bijgehouden. Ik had hem gisteren bijgewerkt en het staat nu op 96, nog wat procent. Er zijn wat detailzaken die de aankomende maanden nog volgen, maar die ook al in gang zijn gezet.’</i>	
Kennisbehoud:	Hoge mate van kennisbehoud	
	<u>Positief</u>	<u>Negatief</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • Kennishouders behouden 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrek Mt-lid
Kennisoverdracht:	Kennisoverdracht van processen en expertkennis	
	<u>Expertkennis</u>	<u>Werkprocessen</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • Overdracht door formele overlegvormen. • Schrijven intern artikel over lab besmetting 	<ul style="list-style-type: none"> • Ondersteunende processen

Case C (DIGCO)

Acquirerende organisatie = DIGCO

Geacquireerde organisatie = DIGCOtarget

Case C is een ICT-dienstverlener (DIGCO) die organisaties ondersteund bij de transitie naar digitale transformatie. DIGCO is in 2020 overgenomen door private equity en hanteert een buy & build strategie. DIGCO wil zich onderscheiden door hun internationale ambitie en heeft in een eerdere fase vergelijkbare ICT-dienstverleners overgenomen in Azië en Oceanië. Begin 2021 is een ICT-dienstverlener (DIGCOtarget) overgenomen door DIGCO. DIGCOtarget was in een eerdere fase deels eigendom geworden van een investeringsmaatschappij die graag weer met winst wilde verkopen. De directie van DIGCOtarget wilde de organisatie blijven besturen en voorkomen dat ze opgeslokt zouden worden door een zeer grote partij. De eigenaren en directie van beide organisatie waren al bekend met elkaar. Na een goed bod van DIGCO heeft men daardoor voor deze overname gekozen. Het doel van de acquisitie is het volledig integreren en rebranden van DIGCOtarget in en naar DIGCO in Nederland.

Zowel DIGCO als DIGCOtarget heeft in het interview aangegeven hoger opgeleid personeel te hebben dan de andere partij, beide geven aan met HBO+, universitair personeel te werken en dat de andere ook met lager opgeleid personeel werkt. De producten en diensten die men levert zijn overlappend. DIGCOtarget geeft daarnaast aan dat aanvullende certificeringen worden behaald voor bepaalde kennis.

DIGCO is een Engelstalige organisatie. Het organisatieonderdeel in Oceanië focust zich op zijn eigen gebied maar kan bij bepaalde expertise wel ondersteunen in Nederland, het onderdeel in Azië houdt zich primair bezig met ondersteunen van Nederland en Oceanië. Een cultuur rondom kennisdeling was bij DIGCO minder aanwezig. Kennis wordt minder vastgelegd dan in DIGCOtarget, men erkent dit ook als verbetering. Vrijwel alle consultants beschikken over bepaalde specifieke kennis, waardoor de kennis wijd verspreid is door de

organisatie. Grotere focus op commercie en marketing en een betere relatie met Microsoft op dat gebied onderscheidt hun verder van DIGCOtarget.

DIGCOtarget is een Nederlandstalige organisatie. De organisatiestructuur was zonder geformaliseerde afdelingen. Vergeleken met DIGCO is er meer kennis op technologisch vlak aanwezig. Voor kennismanagement is een structuur ingericht van tribes en guilds. Guilds gaan over de werkprocessen zoals projecten, adoptie, beheer etc. en tribes over kennisgebieden. Men ziet zich vooral als vakspecialist. Het zoeken en delen van kennis vindt via onder andere een digitaal communicatieplatform plaats. Kennis zoals scripts, slimigheidjes die door Microsoft niet gedocumenteerd is of technischere documentatie wordt vastgelegd. De benodigde kennis voor consultants is veelal zo specifiek dat dit niet vastgelegd is. Men gelooft in een systeem waarbij kennisdragers bekend zijn, een consultant kan zo zelf contact leggen voor ondersteuning bij een vraagstuk. Kennis wordt daarbij vooral via socialisatie in onder andere de maandelijkse kennisdeelsessies per tribe, waarbij gepresenteerd wordt waar iemand bij een klant tegenaan is gelopen en welke oplossing er neer is gezet. De CTO van DIGCOtarget wordt binnen de Microsoft wereldwijde community erkent als waardevol expert en is een frequente spreker op internationale conferenties.

Naar medewerkers is gecommuniceerd dat de organisaties samengaan. Er is veel aandacht besteed aan communicatie door een gezamenlijke aankondiging van het samengaan en één-op-één meetings. Een dedicated persoon is aangenomen voor de interne en externe communicatie van het integratietraject. Integratieteams zijn opgezet voor verschillende onderwerpen zoals cultuur, HR, Finance en operatie. Na de berichtgeving over het samengaan is vooral aandacht besteed om de rust te bewaren en te zorgen dat men gewoon blijft werken met zijn allen. Vervolgens is men gestart met de integratiewerkzaamheden. De kennisstructuur van DIGCOtarget was te combineren met de afdelingen van DIGCO en vormde zo de nieuwe afdelingen. De teams zijn opgezet en de kennismakingen geregeld. De managed service afdelingen bleken zodanig te verschillen, dat de rem daar even op de integratie is gezet. Het kennisteam rondom security van DIGCOtarget was niet aanwezig in DIGCO en vormt een nieuwe afdeling.

Het topmanagement van DIGCOtarget heeft een plek gekregen in de organisatie van DIGCO, zo is de CTO van DIGCOtarget ook de CTO van de gezamenlijke organisatie geworden. Voordat de nieuwe organisatiestructuur in mei 2021 gecommuniceerd was, begonnen medewerkers elkaar onderling op te zoeken. Men streeft ernaar om culturen van beide organisatie te mixen tot een gedeelde nieuwe cultuur, zo is een gezamenlijke rituelen kalender opgesteld en worden de cultuurwaarden gedefinieerd. Consultants ervaren zichzelf als vakidioten en zien dat ook al de bindende factor tussen de organisatie.

Nieuwe opdrachtgevers en projecten worden verdeeld over alle consultants op basis van beschikbare tijd en relevante kennis. De eerste kruisbestuivingen van DIGCOtarget

consultants op DIGCO opdrachtgevers en vice versa beginnen zo te ontstaan. Verschillen tussen de organisaties zijn zichtbaar geweest in situaties waarbij een medewerker van DIGCOtarget een klus niet uitdagend genoeg vond en er daardoor vanaf wilde zien, dit waren ze bij DIGCO niet gewend.

Kennisdeling vindt op verschillende manier plaats, zowel gestructureerd via kennisdeelsessies als kennis van processen die geïdentificeerd worden en bespreekbaar gemaakt als ongestructureerd waarbij adviseurs van organisatie elkaar weten te vinden via interne kennisnetwerken. De richting van de kennisoverdracht is beide kanten uit. Belangrijk voor de medewerkers van DIGCOtarget was de ruimte voor kennisdeling. De systematiek van kennismanagement van DIGCOtarget wordt geadopteerd door de nieuwe organisatie. Kennisdeling moet daarbij ook internationaal plaatsvinden, zo is er een meerdaags globaal event georganiseerd door medewerkers van DIGCOtarget voor alle organisatieonderdelen gericht op kennismaken en kennisdeling. De eerste voorbeelden na die sessie waarbij internationaal ondersteuning gezocht wordt en kennis gedeeld zijn al bekend.

Een beperkende factor voor kennisdeling is de IT-infrastructuur die nog niet geïntegreerd is, hieronder valt ook het digitale communicatieplatform dat DIGCOtarget gebruikt voor kennisdeling. Men verwacht deze stap in juli 2021 te zetten.

Voorafgaand aan de acquisitie heeft een inventarisatie plaatsgevonden van de sterkhouders, die ze absoluut moeten behouden voor de organisatie. Zowel deze sterkhouders als andere kennishouders zijn behouden voor de organisatie. Eén persoon heeft de organisatie verlaten omdat hij niet voor zo'n grote organisatie wilde werken.

Kennisintensiviteit Hoog kennisintensief

Verkopen van kennis: DIGCO: *'wij helpen de klant met de juiste mindset, skillsheet en toolset om die transitie naar digitale transformatie compleet te maken en goed te kunnen innoveren.'* DIGCO: *'Daar zitten mensen die primair bezig zijn met topnotch kennis ontwikkelen en dat inzetten voor klanten.'* DIGCO: *'Het type business waar wij inzitten, dat is high-end business consulting. Daar heeft iedereen wel kennis die bruikbaar is voor klanten.'*

Menselijk kapitaal: DIGCO: *'Ik denk dat wij, alleen maar medior+, senior consultants hebben. Wij hebben geen junioren,wij hebben alleen maar HBO+ en medior+ mensen in dienst. Ja en het zijn allemaal vakspecialisten, wij hebben weinig generalisten'*

Informatie- en machtsasymmetrie: DIGCO: *'De klant wil heel graag zijn consultants houden. Omdat ze die kennis hebben van dat specifieke bedrijf en die specifieke branche.'*

Spanningsveld: Volledige integratie

Signalen autonomie

Signalen integratie

- Nieuwe organisatiestructuur

<p>Integratiesnelheid: Integratie binnen 1 jaar</p> <p>Kennisbehoud: Hoge mate van kennisbehoud</p> <p>Kennisoverdracht: Georganiseerde kennisoverdracht van processen en expertkennis</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integratieteams voor o.a. Finance en projecten • Traject tot harmonisatie arbeidsvoorwaarden • Rebranding DIGCO naar DIGCO
<p><u>Positief</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Geen kennishouders vertrokken • Inventarisatie sterkhouders <p><u>Expertkennis</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Meerdaags kennisevent • Maandelijks kennisdeelsessies. • Gecodificeerde kennis in interne wiki DIGCOtarget • Team kick-offs met vergelijking aanpak. • Kennisnetwerken 	<p><u>Negatief</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vertrek medewerker vanwege omvang organisatie. <p><u>Werkprocessen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Team kick-offs met vergelijking aanpak. • Guilds rondom 'Way we work'

Case D (WEBCO)

Acquirerende organisatie = WEBCO

Geacquireerde organisatie = WEBCOtarget1

Geacquireerde organisatie = WEBCOtarget2

Case D betrof een ICT-dienstverlener (WEBCO) die in 2017 overgenomen was door een investeringsmaatschappij. Na wat kleine overnames is als onderdeel van de groeistrategie twee grote acquisities afgerond in de vorm van WEBCOtarget1 en WEBCOtarget2. De acquisities steunde volgens het persbericht van WEBCO op de pijlers kennisdeling, vergroting van het portfolio en schaalvoordelen. De drie organisaties leverden ieder hardware en software producten in voornamelijk België en Nederland, relatief homogene producten maar in duidelijke gescheiden onderdelen van de marktpiramide en met andere aanvullende diensten. WEBCOtarget1 leverde aan organisaties tot ongeveer 100 werkplekken via voornamelijk via e-commerce, WEBCO aan organisatie tussen de 100 en 500 werkplekken en WEBCOtarget2 aan grote organisaties via Europese aanbestedingen.

Na afronding van beide acquisities is men direct gestart met een volledige integratie, onder één management en met één label (WEBCOtarget1). Ondersteunende processen en e-commerce zijn uit de businessonderdelen gehaald en als shared service centers gepositioneerd. De twee vestigingen in België gingen samen, maar opereerde op veel vlakken autonoom van Nederland. Arbeidsvoorwaarden in België en Nederland zijn

teruggebracht tot één set arbeidsvoorwaarden per land inclusief beloningsstructuren en pensioenvoorzieningen. Na twee jaar was de integratie volledig afgerond op de IT-infrastructuur na. De drie ERP-systemen zijn in eerste instantie terug gebracht naar twee systemen en wordt na 5 jaar teruggebracht tot één ERP-systeem.

Vanaf de eerste dag is er veel tijd en energie gestoken in een gezamenlijke cultuur, gelijkwaardigheid en inclusiviteit. Zo heeft iedere medewerker opgeschreven wat ze de organisatie komen brengen en de gedeelde noemers zijn de gezamenlijke waarden van de organisaties geworden. Elementen zoals onder andere de vrijdagmiddagborrels zijn gelijk getrokken over de verschillende locaties. De organisatie onderdelen zijn in Nederland verhuisd naar twee locaties en in België op één locatie ondergebracht.

Doordat WEBCOtarget2 actief was met Europese aanbestedingen was het de meest gestandaardiseerde organisatie. Dit was op sommige aspecten een cultuurclash met WEBCO die weinig regels of richtlijnen hanteerden. Het fundament van WEBCOtarget2 is gebruikt om de organisatie op te bouwen. Het uiteindelijke (top)management bestaat voornamelijk uit oud-managers van WEBCOtarget2, veel medewerkers zagen het voormalige kantoor van WEBCOtarget2 dan ook als het hoofdkantoor. Onderling werd er weleens gegeind dat niet WEBCO de rest had overgenomen, maar dat dit WEBCOtarget2 was.

Het businessmodel van WEBCO week af van de overige twee organisaties. Zij waren gewend met voorraadposities veelal circulair, te werken die Europees waren ingekocht door een los organisatieonderdeel. Uiteindelijk is dit losgelaten wat mede ervoor gezorgd heeft dat dit organisatieonderdeel afgesplitst is van de groep en de kennis rondom circulaire producten en diensten niet behouden is.

Van WEBCO was vrijwel alle kennis impliciet, processen waren niet gedocumenteerd. De kennis van WEBCOtarget2 wordt als het meest expliciet beschouwd. Doordat WEBCOtarget2 over ISO-certificeringen en fabriekscertificeringen beschikten en met Europese aanbestedingen meededen waren veel processen verder uitgedacht en beschreven. Binnen WEBCOtarget1 was vooral onderscheidende impliciete en expliciete aanwezig over e-commerce. WEBCOtarget1 was bedreven in verkoop via internet met behulp van een zelfgebouwde webshop. De nieuwe organisatie wilde deze kennis gebruiken over de hele marktpiramide en kopiëren richting België. De afdeling managed services van WEBCOtarget2 is door meerdere respondenten genoemd als meest kennisintensief, daar werken zwaar technisch geschoold personeel met fabrikantcertificeringen. Deze mensen zijn allen behouden voor de organisatie en actief geworden voor de hele organisatie.

Kennisdeling heeft op verschillende plaatsen in de organisatie plaatsgevonden. Het betrof hierbij vooral kennis van werkprocessen. Zoals de kennis van het partneren met fabrikanten en het winnen van Europese aanbestedingen, dat gedeeld is vanuit

WEBCOtarget2 naar de Belgische organisaties. Er is een shared service organisatie gecreëerd die voor zowel België als Nederland de aanbestedingstrajecten doorloopt en bestaat voornamelijk uit oud medewerkers van WEBCOtarget2. Voorheen was de organisatie in België niet actief met aanbestedingen en nu heeft het een 70% winrate op Europese aanbestedingen in België, een verveelvoudiging van de omzet en zijn ze een top 10 landenspeler geworden. De kennis van WEBCOtarget1 over e-commerce is gebruikt om de e-commerce positie van de nieuwe organisatie te versterken.

De overdracht van kennis van werkprocessen heeft plaatsgevonden door werkgroepen met multidisciplinaire teams (o.a. van proceseigenaren). Aan de hand van brown paper sessies waarbij ieders zijn proces in kaart is gebracht en brainstormsessies zijn de nieuwe processen bepaald. Dit heeft geleid tot 900 actiepunten wat de kern is geworden van de huidige gezamenlijke werkwijze. Daarnaast zijn de salesorganisaties veelvuldig met elkaar in contact gebracht om met elkaar in gesprek te gaan. Veel hing daarbij wel af van het netwerk van de medewerkers en het initiatief dat ze namen voor kennisdeling. Naar de toekomst wil men een uniforme wijze van kennisoverdracht opzetten.

Kennishiaten kwamen naar voren na het samenvoegen van de organisaties, dit had vooral te maken met de omvang van de organisatie. Dit bleek zowel bij ondersteunende afdelingen als managers bij de aansturing van de organisatie. Het topmanagement is grotendeels behouden door een constructie met een aanblijfbonus. Enkele medewerkers zijn vertrokken, waarbij kennis van oude informatiesystemen verloren is gegaan, maar verder is het kennisverlies beperkt gebleven.

Onlangs is het bedrijf opnieuw verkocht, waarbij volgens alle respondenten een aanzienlijke waardeinstijging heeft plaatsgevonden door de acquisities en het integratiesucces.

Kennisintensiviteit	Laag kennisintensief	
	Verkopen van kennis: Negatief, verkopen van producten en bijbehorende diensten.	
	Menselijk kapitaal: -	
	Informatie- en machtsasymmetrie: -	
Spanningsveld:	Volledige integratie	
	<u>Signalen autonomie</u>	<u>Signalen integratie</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • Afsplitsing circulaire deel dat autonoom is gebleven. 	<ul style="list-style-type: none"> • Shared service center gecreëerd. • Integratie ERP systemen • Gezamenlijke nieuwe processen bepaald • Harmonisatie arbeidsvoorwaarden • Gezamenlijk kantoorpanden • Rebranding naar gezamenlijk naam
Integratiesnelheid:	Volledig geïntegreerd in 2 jaar	

Kennisbehoud:	Hoge mate van kennisbehoud	
	<u>Positief</u>	<u>Negatief</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • Focus op aan boord houden van bepaalde medewerkers oude organisatie. • Aanblijfbonus management. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrek medewerkers vanwege omvang organisatie en verhuizing.
Kennisoverdracht:	Kennisoverdracht van processen, synergiën zonder kennisoverdracht	
	<u>Expertkennis</u>	<u>Werkprocessen</u>
		<ul style="list-style-type: none"> • Centralisatie belangrijke afdelingen: Europese aanbestedingen, e-commerce • Brown-paper sessies werkprocessen

Case E (LOCCO)

Acquirerende organisatie = LOCCO

Geacquireerde organisatie = LOCCOtarget

Case E betreft een overname van een telecomdienstverlener (LOCCOtarget) door een IT-dienstverlener (LOCCO) aan het einde van 2020. De dienstverleningen zijn complementair aan elkaar, alhoewel LOCCO zelf ook telecomdiensten leverde, was dit niet de omvang van de dienstverlening van LOCCOtarget. Daarnaast had LOCCOtarget een goede band opgebouwd met strategische telecomparters en omdat die markt verzadigd was kon LOCCO niet autonoom toetreden. Zowel LOCCO als LOCCOtarget dreigde naar de toekomst klanten te verliezen doordat telecom en ICT integreren en klanten een totaalpakket aangeboden willen krijgen. Het medewerkers aantal van beide organisaties was vrijwel gelijk.

LOCCOtarget beschikt vooral over technische kennis, veelal niet gedocumenteerd. De strategie van LOCCOtarget was gericht op het meest klantvriendelijke telecombedrijf van Nederland te zijn. Ze positioneren zich als een technisch specialist en hadden een focus op marketing. De belangrijkste kennis zat volgens LOCCOtarget dan ook in het marketing en sales proces. De producten an sich en de kennis die ervoor nodig is zijn niet uniek, de wijze van aanbod was hoe ze zich wilden onderscheiden.

Verschillen tussen de organisaties waren er vooral in organisatiestructuur en aansturing. Waar LOCCOtarget veel planmatig te werk ging en een sterke managementlaag had, omarmde LOCCO principes van lean waarbij medewerkers autonomie en verantwoordelijkheid krijgen, overlegvormen beperkt worden en een sterke directie laag die snel besluit kan nemen.

Er is gekozen voor een volledige integratie van beide bedrijven, waarbij de merknaam van LOCCOtarget zal verdwijnen. Producten en diensten waren complementair aan elkaar, dus in de operatie werd geen strijd verwacht over een werkwijze omdat ieder zijn

eigen producten en diensten kon blijven leveren. LOCCO wordt leidend in het aanbod en de inrichting. Supportdesks worden samengevoegd, maar het telecomteam van LOCCOtarget blijft telecom-gefocusst en het ICT team van LOCCO ICT-gefocusst alhoewel kruisbestuivingen wel moet gaan ontstaan. Doordat beide bedrijven relatief dicht bij elkaar gepositioneerd waren, is het makkelijk om in de tweede helft van 2021 naar één kantoor te verhuizen. De arbeidsvoorwaarden worden in juli 2021 gelijk getrokken. Eind van 2021 moeten de belangrijkste vraagstukken van de integratie afgerond zijn.

In de interne en externe communicatie is de overname gepresenteerd als fusie. In de integratie blijkt LOCCO de bovenliggende partij te zijn. Waarden van LOCCO komen meer naar boven, de directie van LOCCO heeft zijn intrek genomen in het pand van LOCCOtarget en is de directie van de nieuwe organisatie geworden. De ondersteunende software van LOCCO wordt leidend. Dit roept vooral vragen op bij de medewerkers van LOCCOtarget. Voor LOCCO zijn de operationele medewerkers van LOCCOtarget het meest van belang omdat daar de waarde wordt gecreëerd, de focus heeft dus ook op het behoud van deze medewerkers gelegen. De ondersteunende afdelingen zoals marketing en administratie worden als vervangbaar gezien door LOCCO.

De eerste kruisbestuivingen ontstaan zoals het inzetten van LOCCOtarget medewerkers en werkzaamheden bij opdrachtgevers van LOCCO. Bij complexe storingen ondersteunen techneuten van LOCCO de LOCCOtarget medewerkers. Kennisdeling vindt plaats via een microblogging-webdienst waarop berichten worden gedeeld. Doordat medewerkers autonoom werken dienen ze zelf contact te zoeken voor ondersteuning of kennis. Er wordt gebruik gemaakt van een kennismatrix met alle namen, opleidingen en kennisgebieden zodat het snel duidelijk is wie kan ondersteunen. Gezamenlijk wordt gewerkt aan een telefonie-ICT integratie oplossing die men zelfstandig niet had kunnen realiseren. Men verwacht dat dit soort integratie de toekomst gaat zijn voor het bedrijf.

Een deel van de managementlaag van LOCCOtarget is vertrokken vlak voor of gedurende het integratieproces, zoals de operationeel directeur, operationeel manager en marketing/sales directeur.

Kennisintensiviteit

Laag kennisintensief

Verkopen van kennis: Negatief, verkopen van producten en diensten.

Menselijk kapitaal: Waarde bij operationele medewerkers

Informatie- en machtsasymmetrie: -

Spanningsveld:

Volledige integratie

Signalen autonomie

- Operationele teams blijven grotendeels gescheiden. Eén team op telecom en één op ICT.

Signalen integratie

- Vertrek managementlaag LOCCOtarget
- Rebranding LOCCOtarget naar LOCCO

		<ul style="list-style-type: none"> • LOCCO wordt leidend in het aanbod en de richting. • Samenvoegen supportdesk
Integratiesnelheid:	Integratie binnen 1 jaar	
Kennisbehoud:	Lage mate van kennisbehoud (op managementniveau)	
	<u>Positief</u>	<u>Negatief</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • Behoud operationele medewerkers 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrek managementlaag.
Kennisoverdracht:	Lage mate van kennisoverdracht van processen en expertkennis	
	<u>Expertkennis</u>	<u>Werkprocessen</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • Microblogging-webdienst • Kennismatrix 	<ul style="list-style-type: none"> • Lean werkwijze

Case F (WORCO)

Acquirerende organisatie = WORCO

Geacquireerde organisatie = WORCOtarget

In het geval van case F is een ICT partij (WORCOtarget) eind 2020 overgenomen door een organisatie met een bredere focus op ICT (WORCO). WORCOtarget focust zich op consultancy, detachering en beheren van werplekken voor grote organisaties in Nederland die een eigen ICT organisatie hebben. De afgelopen jaren is de organisatie veranderd van verlieslatend naar winstgevend. WORCO is onderdeel van Private Equity, heeft een focus op Nederland en Noord-Europa en heeft door autonome groei en overnames de omzet in anderhalf jaar vervijfvoudigd. Het doel van de overname was dat WORCOtarget het label en de organisatie voor alle werkplekdienstverleningen gaat worden. Losse onderdelen van WORCO die werkplekbeheer in de portefeuille hadden zijn samengevoegd met WORCOtarget waarbij WORCO de opdracht heeft gekregen om ook deze onderdelen winstgevend te maken.

WORCOtarget beschikt over brede ICT-kennis. 50% van de organisatie heeft een HBO/WO achtergrond, waarbij er een duidelijk onderscheid te maken is in consultancy (hoger opleidingsniveau) en medewerkers die naar klanten gaan om te installeren. Voor de organisatiecertificeringen van Microsoft is het noodzakelijk dat veel medewerkers individuele certificeringen behalen. Door de vele individuele certificeringen is kennis wijdverspreid over de organisatie. De waardevolle kennis is daarbij deels impliciet aanwezig en deels expliciet. Kennisgebieden zijn gedefinieerd en een aparte afdeling is opgezet om de kennisleiders van de zes kennisgebieden samen te brengen. Deze afdeling moet kennis uitdragen binnen de organisatie en naar klanten door onder andere Webinars en geschreven stukken. Voor consultants van WORCOtarget geldt dat kennisdeling onderdeel is van hun beoordelingssystematiek. De bedrijfsonderdelen binnen WORCO hebben ieder specifieke kennis over hun eigen vakgebied.

Het integratieproces kan opgedeeld worden in twee fases, doordat WORCO kort na de overname een nieuwe CEO heeft aangesteld met een andere focus. Ondanks de afspraken over autonomie voelde WORCOtarget zich met de oude CEO overspoeld door medewerkers van WORCO die iets kwamen vertellen. Zo werd er gebruik gemaakt van 30 KPI's. Met de huidige CEO is een traject gestart, samen met externe consultants en de directeuren van alle bedrijfsonderdelen om een nieuwe operatie model vorm te geven. Hierbij golden twee principes vanuit de CEO. 1) Do not talk about integration, talk about acceleration. Oftewel de focus lag op zelfstandig groeien van alle bedrijfsonderdelen in plaats van integreren met elkaar. 2) Power to the labels. Oftewel de labels blijven autonoom bestaan van elkaar. Er zijn gestandaardiseerde financiële rapportages opgesteld en er wordt gewerkt met maximaal 10 KPI's.

Er wordt een geharmoniseerd functie - en salarishuis opgezet zodat talentvolle medewerkers behouden kunnen blijven, door ze te laten overstappen naar één van de organisatie binnen de groep. Ieder bedrijfsonderdeel behoudt zijn eigen HR-afdeling en financieel controller. Alleen recruitment is centraal belegd. Bedrijfsonderdelen moeten samenwerken, maar er is geen agressieve cross sell gedachte achter.

De andere overlappende werkplekonderdelen, verdeeld over ongeveer 6 bedrijven van WORCO, zijn geïntegreerd in WORCOtarget. WORCOtarget was hierin duidelijk in de lead en dit kan gezien worden als een reverse take over. Volgens de respondent had dit meer kenmerken van een herstructurering, omdat de proposities verouderd waren en verlieslatend.

Binnen WORCOtarget was er al een wijze van intern en extern kennisdelen ingericht. Intern zijn er (momenteel online) kennissessies met wisselende onderwerpen waarop medewerkers kunnen inschrijven. Medewerkers van WORCOtarget gaan binnenkort naar een ander bedrijfsonderdeel van WORCO in het buitenland om te ondersteunen. Onderling tussen de bedrijven van WORCO wordt via chat ondersteuning geboden bij uitdagingen. Kennis over ondersteunende processen zoals Finance wordt gedeeld door WORCOtarget met de andere bedrijfsonderdelen van WORCO. Samenwerkingen tussen bedrijfsonderdelen van WORCO ontstaan vooral waar overlap is. Zo wordt er samengewerkt en kennis uitgewisseld door WORCOtarget met een bedrijfsonderdeel dat gericht is op datamanagement. Hoe meer kennis WORCOtarget heeft van de oplossingen van het andere bedrijfsonderdeel, hoe groter de kans op cross sell.

Externe kennisdeling met opdrachtgevers vindt plaats door bestuurders in een kennisdeelsessie worden gezet met interessante sprekers vanuit WORCOtarget. Daarnaast mogen ICT-medewerkers van de top 20 klanten deelnemen aan de interne kennisdeelsessies van WORCOtarget.

Een werkgroep kennisdeling is opgezet binnen WORCO, men wil het proces van kennisdeling van een bedrijfsonderdeel van WORCO gebruiken, waarbij ze een paar keer per jaar een volledige dag online organiseren met verschillende break-out en parallel - sessies.

Relevante kennis van WORCOtarget is tot nu toe behouden gedurende het post-acquisitie proces. Doordat de kennis wijdverspreid is, heeft het normale personeelsverloop geen impact op kennisbehoud. Door de overname heeft WORCOtarget ook een kennisleider kunnen aantrekken, die ze zonder de kracht van de gezamenlijke organisatie niet konden aantrekken.

Kennisintensiviteit Hoog kennisintensief

Verkopen van kennis: *'Kennis die wij dan in de vorm van Consultancy, dan wel in de vorm van standaard oplossingen aan onze klanten verkopen.'* & *'Als wij worden gezien als die kennisleider in dat domein, zullen wij automatisch meer verzoeken van potentiële nieuwe klanten krijgen. Dus dat doen we ook heel actief.'*

Menselijk kapitaal: *'Maar die kennis is zo key, we hebben gewoon goede mensen nodig, goede mensen komen ook alleen maar als ze kennis kunnen absorberen, heel snel en als ze kennis mogen delen. Die war for talent is bij ons één-op-één gekoppeld aan kennis'*

Informatie- en machtsasymmetrie: *'En wat wij ook actief doen is het organiseren van rondetafelsessies, hetzij tussen concurrenten, maar in de zorg heb je eigenlijk geen concurrenten, alhoewel daarover kan je over discussiëren. Dan zetten we 10 bestuurders over een aantal kennisonderwerpen aan tafel en zorgen we ook dat we goede sprekers hebben. Bijvoorbeeld ben ik nu bezig met het organiseren van een rondetafel voor 10 bestuurders van grote zorginstellingen*

Spanningsveld:

Autonomie

Signalen autonomie

- Do not talk about integration, talk about acceleration.
- Power to the labels.
- Bedrijfsonderdelen behouden eigen HR en Finance afdeling.
- Geen agressieve cross sell

Signalen integratie

- Reverse integratie met bedrijfsonderdelen WORCO
- Gestandaardiseerde financiële rapportages & KPI's
- Gedeeld functie- en salarishuis
- Centrale recruitment

Integratiesnelheid:

-

Kennisbehoud:

Hoge mate van kennisbehoud

Positief

- Kennisbehoud met normaal medewerkersverloop

Negatief

Kennisoverdracht:

Kennisoverdracht van ondersteunende processen en georganiseerde expertkennis

Expertkennis

- Elkaar ondersteunen via chat en bedrijfsbezoeken.

Werkprocessen

- Oplossing projectplanning

- Kennisdeling proposities back-up.
- Bedrijfsbrede kennisdeelsessies
- Kennis ondersteunende processen zoals Finance