



DE PARADOXALE INVLOED VAN INTEGRATIESTRATEGIEËN

Hoe integratiestrategieën via kennisoverdracht de creatie van
waarde beïnvloeden bij overnames

Master scriptie

Naam:	Tom Achterberg
Studentnummer:	551017
Coach:	Maarten Dirks
Meelezer:	Raymond van Wijk
Datum:	11-7-2021

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie 'De paradoxale invloed van integratiestrategieën', waarvoor de invloed van integratiestrategieën op waardecreatie door kennisoverdracht is onderzocht. Het onderzoek is uitgevoerd bij acht verschillende overnames in verschillende sectoren. De scriptie is het sluitstuk van de Parttime Master Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit.

Sinds 2008 ben ik werkzaam voor Cadjobs, sinds 2019 als directeur. Ik ben deze studie gaan volgen om mijn theoretische basis te vergroten en toe te passen in de praktijk. De studie en de leidinggevende functie maken de afgelopen twee jaar door de continue wisselwerking tussen theorie en praktijk tot een leerzaam geheel. Dit onderzoek komt dan ook voort uit nieuwsgierigheid ten gevolge van een overnamepoging eind 2020. Nieuwsgierigheid naar hoe bedrijven elkaar écht versterken, zodat er gezamenlijk waarde wordt gecreëerd voor beide partijen.

De afgelopen zeven maanden stonden in het teken van dit onderzoek en ik ben trots op de scriptie zoals deze voor u ligt. Dit is het resultaat na een intensieve en leerzame periode met ups en downs waarin ik het onderzoek met plezier heb uitgevoerd. Dit was niet mogelijk zonder de hulp van een aantal mensen die ik graag wil bedanken. Allereerst mijn coach Maarten Dirks voor zijn begeleiding, kritische blik en de duwtjes in de goede richting. Meelezer Raymond van Wijk wil ik bedanken voor zijn waardevolle feedback en de respondenten voor hun onmisbare medewerking. Tot slot wil ik mijn gezin bedanken: mijn vrouw Tamara voor al het werk dat ze mij uit handen nam en haar onvoorwaardelijke steun, mijn kinderen Fleur en Fedde voor hun glimlach en liefde op de momenten dat ik het nodig had.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Tom Achterberg

Barendrecht, 11 juli 2021

Samenvatting

Het aantal uitgevoerde overnames in Nederland is het afgelopen decennium sterk gestegen. Toch laten de praktijk en literatuur zien dat de resultaten van overnames vaak tegenvallen. Eerder uitgevoerde onderzoeken tonen aan dat kennisoverdracht een belangrijke rol speelt in het succes van overnames, maar ook dat dit sociaal-culturele proces vaak moeizaam verloopt vanwege de spanningen die overnames met zich meebrengen (Sarala, Junni, Cooper, & Tarba, 2014). In de literatuur is een paradoxale invloed zichtbaar van integratiestrategieën op kennisoverdracht en de creatie van waarde. Enerzijds zorgt een hogere mate van integratie voor meer weerstand en remming, anderzijds vergroot het de mogelijkheden om kennis over te dragen (Larsson & Finkelstein, 1999; Junni, 2011). De invloed van de mate van integratie op kennisoverdracht is veelvuldig onderzocht, maar in de uitgevoerde studies zijn wederkerigheid van kennisoverdracht, gerelateerdheid, complementariteit en tacitness van kennis en de mate van persoonlijke interactie veelal buiten beschouwing gelaten, terwijl deze aspecten een belangrijke invloed hebben op de mate van kennisoverdracht en het succes van het proces (Bresman, Birkinshaw, & Nobel, 1999; Tanriverdi & Venkatraman, 2005; Davenport & Prusak, 1998). Wederkerigheid betreft de mate waarin de kennis beide richtingen op stroomt, gerelateerdheid en complementariteit van kennis geven aan in hoeverre de kennis overlappend en aanvullend zijn, tacitness draait om de mate van articuleerbaarheid van kennis en de mate van persoonlijke interactie omvat in hoeverre kennis op persoonlijke wijze wordt overgedragen. Dit onderzoek heeft als doel inzicht te verkrijgen in de invloed van integratiestrategieën op kennisoverdracht en de waarde die hieruit wordt gecreëerd.

Om dit inzicht te verkrijgen is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd waarbij acht overnames zijn bestudeerd die variëren in mate van operationele integratie. Per case is een respondent geïnterviewd van de overnemende partij en een van de overgenomen partij om een zo volledig mogelijk beeld van de overname te verkrijgen. Het onderzoek laat zien dat er bij een hogere mate van integratie meer kennis wordt overgedragen en dat de overdracht vaker succesvol verloopt. De onderzochte aspecten van kennisoverdracht lijken hier een rol in te spelen. Het onderzoek toont namelijk aan dat er bij een hogere mate van integratie meer wederkerige kennisoverdracht plaatsvindt, meer gerelateerde, complementaire en tacit kennis wordt overgedragen en meer persoonlijke interactie plaatsvindt. Dit heeft een positief effect op kennisoverdracht en de waarde die hierdoor wordt gecreëerd. Deze bevinding vormen de voornaamste theoretische implicatie van dit onderzoek, vervolgonderzoek om dit op grotere schaal te toetsen is wenselijk.

Het onderzoek toont eveneens aan dat bij een hogere mate van integratie vaker sprake is van noodzaak van kennisoverdracht en aanwezigheid van een gemeenschappelijk doel dan bij een lagere mate van integratie. De afwezigheid van deze noodzaak en gemeenschappelijk doel lijken een rol te spelen in de beperkte motivatie voor kennisoverdracht bij overnames met een lagere mate van integratie. Tot slot laat het onderzoek zien dat bij een hogere mate van integratie meer remming wordt ervaren en dat succesvolle culturele integratie deze remming kan minderen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting.....	3
1. Introductie.....	6
2. Literatuurstudie.....	9
2.1 Waarde.....	9
2.2 Kennisoverdracht	11
2.2.1 Complementariteit / gerelateerdheid.....	11
2.2.2 Tacitness.....	12
2.2.3 Persoonlijke interactie.....	12
2.2.4 Wederkerigheid.....	13
2.2.5 Remming.....	13
2.3 Integratiestrategieën.....	15
2.3.1 Operationele integratie	15
2.3.2 Culturele integratie	17
2.4 Conceptueel model	18
3. Methodologie	21
3.1 Type onderzoek	21
3.2 Methode van onderzoek.....	21
3.3 Case selectie	21
3.4 Dataverzameling.....	22
3.5 Data-analyse.....	22
3.6 Kwaliteitskenmerken.....	23
4. Empirische bevindingen	25
4.1 Single case analyse	25
4.1.1 Overname Thomas & Betts door ABB	25
4.1.2 Overname Mangrove door Colours.....	28
4.1.3 Overname Van Dam door InterDam.....	30
4.1.4 Overname Hycos door Hydrauision.....	32
4.1.5 Overname Fundex Equipment door Hydrauision	34
4.1.6 Overname Inexeon door Rensa	36
4.1.7 Overname Cottus door The Employment Group	38
4.1.8 Overname SmartMetals Mounting Solutions door Vogel's	40
4.2 Cross case analyses.....	43
4.2.1 Integratie	43
4.2.2 Kennisoverdracht	44

4.2.3	Waarde	50
4.2.4	Samenvatting.....	52
5.	Conclusie	54
5.1	Aanleiding van het onderzoek.....	54
5.2	Conclusie	54
5.2.1	Invloed integratiestrategie op kennisoverdracht.....	54
5.2.2	Invloed integratiestrategie op waardecreatie.....	58
5.2.3	Invloed integratiestrategie op de creatie van waarde via kennisoverdracht	58
6.	Discussie	60
6.1	Limitaties	61
6.2	Praktische implicaties.....	62
6.3	Reflectie.....	62
7.	Bibliografie.....	64
	Appendix 1: Interviewschema	69
	Appendix 2: Caseverslagen.....	72
	Appendix 3: Codeboom	111
	Appendix 4: Voorbeeld quotes.....	112

1. Introductie

In het afgelopen decennium is het aantal overnames per jaar sterk gestegen. Ten opzichte van 2009 zijn er in 2019 ruim 2,5 keer zoveel fusies en overnames in Nederland geregistreerd (CBS, 2020). Zo meldde KPMG (2020) over 2019 een stijging van 12% in het aantal transacties en berekende dat de totale som aan transacties in de Nederlandse markt van overnames en fusies een stijging van 60% had.

Dit stijgende aantal is opmerkelijk wanneer in ogenschouw wordt genomen dat een groot deel van de acquisities niet het gewenste resultaat oplevert (Napier, 1989; Tetenbaum, 1999; Zollo & Singh, 2004; King, Wang, Samimi, & Cortes, 2020). De combinatie van het sterk toenemende aantal overnames en de slechte resultaten hebben bijgedragen aan de groeiende omvang aan wetenschappelijk onderzoek naar het fenomeen. Vanuit verschillende invalshoeken wordt gekeken hoe de prestaties van de overnames worden beïnvloed. Zo is er onderzocht hoe bedrijven kunnen leren van ervaring die is opgedaan bij eerdere acquisities (Hayward, 2002), de prestaties na diversificatie door overnames (Lang & Stultz, 1994), in hoeverre overgenomen bedrijven moeten worden geïntegreerd in het bedrijf (Pablo, 1994), de invloed van overnames op de innovatieprestatie van het overnemende bedrijf (Ahuja & Katila, 2001) en wat de effecten zijn van het vervangen van het topmanagementteam van het overgenomen bedrijf (Kiessling, Harvey, & Heames, 2008). Voor zowel de overnemende als de overgenomen partij is het doel van een overname het creëren van waarde (Haspeslagh & Jeminson, 1991; Birkinshaw, Bresman, & Hakanson, 2000). Ondanks de vele onderzoeken naar prestaties van overnames die door de jaren heen zijn uitgevoerd, blijven de resultaten sterk uiteenlopen en gemiddeld gezien niet veel hoger dan nul (King et al., 2020). Waardecreatie bij overnames wordt bepaald door synergieën, waarbij bekwaamheden, zoals resources, kennis en technologie, van de betrokken bedrijven worden uitgewisseld en zorgen voor een betere concurrentiepositie en bedrijfsresultaten (Haspeslagh & Jeminson, 1991). De overdracht van bekwaamheden zorgt ervoor dat de betrokken bedrijven nieuwe activiteiten kunnen uitvoeren of bestaande activiteiten beter kunnen uitvoeren en hierdoor zijn zij in staat meer waarde te creëren (Haspeslagh & Jeminson, 1991). Het creëren van waarde is dus een belangrijk resultaat van een overname, daarom staat de gecreëerde waarde in dit onderzoek centraal als uitkomst van een overname.

Kennisoverdracht is onderdeel van de uitwisseling van bekwaamheden en speelt een belangrijke rol in het creëren van waarde na de overname, maar is tegelijkertijd een lastig proces aangezien het een sociaal-cultureel proces is dat afhankelijk is van de bereidheid en capaciteiten van medewerkers (Sarala, Junni, Cooper, & Tarba, 2014; Szulanski, 1996). Overnames brengen spanningen met zich mee die invloed hebben op deze bereidheid en capaciteiten van medewerkers (Sarala et al., 2014; Junni, 2011; Björkman, Stahl, & Vaara, 2007). De uitwisseling van mogelijkheden en kennis tussen de bedrijven wordt tot stand gebracht in het integratieproces (Haspeslagh & Jeminson, 1991). Gedurende deze fase worden bedrijven in meer of mindere mate met elkaar geïntegreerd, afhankelijk van de gekozen integratiestrategie. Zo kan het overgenomen bedrijf volledig worden geïntegreerd in een absorptie overname, beperkt geïntegreerd worden in een conserverende overname waar het overgenomen bedrijf veel van haar autonomie behoudt, of geleidelijk worden geïntegreerd in een symbiotische overname (Haspeslagh & Jeminson, 1991). Uit eerder uitgevoerd onderzoek blijkt dat deze integratiestrategieën op hun eigen manier invloed hebben op kennisoverdracht (Björkman et al., 2007) en de prestaties van overnames (Larsson & Finkelstein, 1999). Deze onderzoeken laten zien dat relatie van de integratiestrategie met de gecreëerde waarde en kennisoverdracht paradoxaal is.

Verschillende onderzoeken laten een negatieve relatie zien tussen de mate van operationele integratie en kennisoverdracht. Hoe meer het overgenomen bedrijf wordt geïntegreerd en aangepast, hoe meer negatieve impact het zal hebben op het personeel in de beginfase van de overname (Napier, 1989). Dit kan leiden tot weerstand onder het personeel, wat als een van de grootste oorzaken van het mislukken van overnames wordt gezien (Larsson & Finkelstein, 1999). Bij een hogere mate van operationele integratie wordt de negatieve invloed van cultuurverschillen vergroot, waardoor cultuurproblemen en stress worden ervaren wat kennisoverdracht verhindert (Björkman et al., 2007; Junni, 2011; Empson, 2001). Een conserverende overname zal dus minder weerstand, angst en problemen door cultuurverschillen teweegbrengen onder het personeel dan een absorptie overname, waardoor vanuit deze bevindingen verwacht kan worden dat een conserverende overname tot meer kennisoverdracht en waarde zal leiden. Andere onderzoeken laten juist een positieve relatie zien tussen operationele integratie en kennisoverdracht. Hoe meer bedrijven met elkaar geïntegreerd zijn, hoe meer de afdelingen en medewerkers met elkaar zijn gelinkt, men met elkaar communiceert en kennisoverdracht plaats kan vinden (Gupta & Govindarajan, 2000). Daarnaast kan een hogere mate van operationele integratie bijdragen aan het verkleinen van cultuurverschillen en het vergroten van vertrouwen, doordat er een overeenkomstige organisatiecultuur tot stand komt en dit heeft een positieve invloed op kennisoverdracht (Junni, 2011; Sarala & Vaara, 2010). Aan de hand van deze constatering kan juist in een absorptie overname meer kennisoverdracht en waarde worden verwacht.

De invloed van operationele integratie op kennisoverdracht en de waarde die hieruit wordt gecreëerd is veelvuldig onderzocht. In deze onderzoeken zijn echter een aantal aspecten grotendeels buiten beschouwing gelaten die in studies vanuit de knowledge based view (KBV) essentieel worden gezien voor kennisoverdracht. De KBV ziet kennis als de meest waardevolle resource van een bedrijf en kijkt daarbij niet alleen naar de concurrentievoordelen die kennis kan bieden, maar onder andere ook naar hoe kennis kan worden verspreid door de organisatie (Grant, 1996). Studies vanuit dit perspectief hebben uitgewezen dat wederkerigheid, persoonlijke interactie in het proces en de gerelateerdheid, complementariteit en tacitness van kennis een belangrijke invloed hebben op de mate waarin kennisoverdracht plaatsvindt en het succes van kennisoverdracht (Bresman, Birkinshaw, & Nobel, 1999; Tanriverdi & Venkatraman, 2005). Wederkerigheid betreft de mate waarin de kennis beide richtingen op stroomt, gerelateerdheid en complementariteit van kennis geven aan in hoeverre de kennis overlappend en aanvullend zijn, tacitness draait om de mate van articuleerbaarheid van kennis en de mate van persoonlijke interactie omvat in hoeverre kennis op persoonlijke wijze wordt overgedragen. Deze aspecten zijn echter niet of beperkt onderzocht in het licht van de paradoxale invloed van integratie op kennisoverdracht. Juist omdat kennisoverdracht een belangrijke bijdrage kan leveren aan het succes van een overname is het interessant meer te weten te komen over de invloed van integratie op deze onderliggende mechanismen en daarmee de paradox beter te begrijpen.

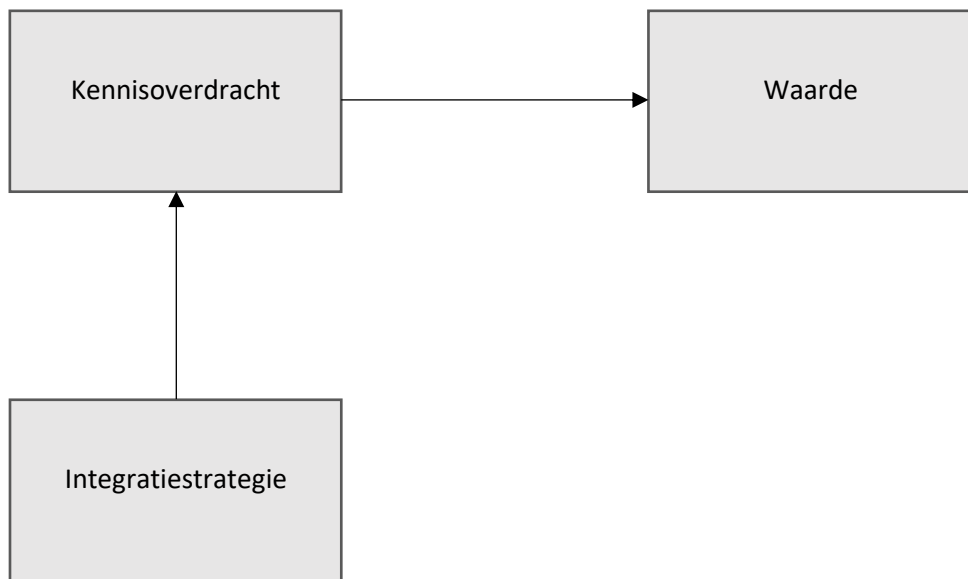
De centrale vraagstelling van het onderzoek luidt dan ook:

“Hoe beïnvloeden integratiestrategieën de creatie van waarde via kennisoverdracht na overnames?”

Om het onderzoek richting te geven zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Hoe beïnvloedt de gekozen integratiestrategie kennisoverdracht?
2. Hoe beïnvloedt de gekozen integratiestrategie de creatie van waarde?

Bij de centrale vraagstelling hoort het volgende conceptueel model:



Figuur 1. Conceptueel model

De centrale vraagstelling en deelvragen zijn eerst onderzocht vanuit de literatuur en vervolgens vanuit de empirie, door middel van een case study binnen acht overnames van bedrijven met verschillende integratiestrategieën.

Met dit onderzoek is meer inzicht verkregen in de invloed van de integratiestrategie op het creëren van waarde via kennisoverdracht na een overname en draagt op twee manieren bij aan de literatuur. Ten eerste is er nog veel onduidelijkheid over de invloed van de gekozen integratiestrategie op kennisoverdracht en de waarde die hierdoor wordt gecreëerd. Hoewel eerder onderzoek is uitgevoerd naar de invloed van de mate van integratie op kennisoverdracht (bijv. Björkman et al., 2007; Gupta & Govindarajan, 2000; Junni 2011; Sarala et al., 2014) en naar de invloed van de mate van integratie op het creëren van waarde (bijv. Larsson & Finkelstein, 1999; Birkinshaw et al., 2000; King et al., 2020), hebben deze onderzoeken de invloed van integratiestrategieën op wederkerigheid, mate van persoonlijke interactie en de overdracht van complementaire, gerelateerde en tacit kennis grotendeels buiten beschouwing gelaten. Dit onderzoek vult deze leemte en draagt bij aan het begrip over de paradoxale invloed van integratiestrategieën op kennisoverdracht. Ten tweede levert het een bijdrage door een deel van de verschillen in prestaties van overnames te verklaren, omdat hier nog geen compleet beeld over bestaat. Aangezien kennisoverdracht een belangrijke rol speelt in de prestaties van overnames (Sarala et al., 2014; Capron 1996 in Bresman et al., 1999), bieden de uitkomsten van het onderzoek verklaringen met betrekking tot de gecreëerde waarde bij overnames.

Dit onderzoek heeft tevens een drietal praktische bijdragen. Ten eerste biedt het bedrijven meer inzicht die waardevol kan zijn in de besluitvorming met betrekking tot het identificeren van de juiste integratiestrategie. Ten tweede leidt het tot meer begrip over de onderzochte fenomenen, waardoor bedrijven na de overname beter in staat zullen zijn om kennisoverdracht te bevorderen, afhankelijk van de toegepaste integratiestrategie. Ten derde biedt het inzicht hoe remming op kennisoverdracht kan worden verminderd en de rol die culturele integratie hierin speelt.

2. Literatuurstudie

In dit hoofdstuk zijn relevante bestaande inzichten in de wetenschappelijke literatuur uiteengezet en bediscussieerd. In de eerste paragraaf is aandacht voor bestaand onderzoek naar de creatie van waarde bij overnames, gevolgd door kennisoverdracht en integratiestrategieën in respectievelijk paragraaf twee en drie. In paragraaf vier komen deze onderwerpen samen en is aangegeven hoe de bestaande kennis als basis dient voor het empirisch onderzoek.

2.1 Waarde

Het creëren van waarde is vanuit verschillende perspectieven is bekeken in de literatuur. Dit heeft een verscheidenheid gebracht in inzichten hoe waarde wordt gecreëerd. Een veelgebruikt perspectief is dat van de resource based view (RBV). Vanuit de RBV kan een bedrijf waarde creëren dankzij haar unieke bundel aan resources die tot een concurrentievoordeel moeten leiden (Barney, 1991; Grant, 1996). Dit concurrentievoordeel resulteert in groei ten opzichte van de concurrenten en zorgt hierdoor voor meer waarde (Barney, 1991). Een bedrijf kan waarde creëren onder andere middels innovatie, internationalisering, organisatorisch leren en samenwerking met andere bedrijven (Ireland, Hitt, Camp, & Sexton, 2001). De waarde wordt gecreëerd wanneer het bedrijf hierdoor nieuwe markten betreedt, nieuwe klanten bedient en/of resources op een nieuwe manier combineert en in staat is dit commercieel te benutten (Ireland et al., 2001). Deze RBV staat centraal bij het creëren van waarde bij overnames.

In de overnameliteratuur wordt waardecreatie gezien als het resultaat van synergie en dit behelst het proces – weergegeven in figuur 2 – waarbij strategische bekwaamheden, vaak resources, worden uitgewisseld tussen de twee betrokken bedrijven die zorgen voor een betere concurrentiepositie en daardoor tot betere bedrijfsresultaten (Chatterjee, 1986; Haspeslagh & Jeminson, 1991).



Figuur 2. Waardecreatie in overnames. Aangepast van "Managing acquisitions: creating value through corporate renewal", door Horselaugh, P.C., & Jeminson, D.B., 1991, p. 23, New York, NY: Free press.

Synergie heeft als uitgangspunt dat de waarde van de samengevoegde bedrijven hoger is dan de som van de bedrijven los van elkaar (Capron, 1999). Dit wordt bewerkstelligd doordat de bedrijven tezamen hun kosten reduceren, hogere prijzen vragen voor hun producten of beide (Chatterjee, 1986). Hierbij wordt onderscheid gemaakt in synergieën die gericht zijn op het verlagen van kosten en synergieën voor het verhogen van de omzet (Capron, 1999). De kostenverlagende synergieën kunnen tot stand worden gebracht door uitwisseling van resources of het afstoten van middelen in verschillende delen van een organisatie, waaronder productie, finance, marketing, human resources en research & development (R&D) (Capron, 1999; Seth, 1990; Tanriverdi & Venkatraman, 2005). Door op grotere schaal te produceren of gezamenlijk in te kopen op het gebied van productie, marketing, distributie, service en R&D ontstaan schaalvoordelen wat de kostprijs per product verlaagt (Seth, 1990). Ook het gezamenlijk gebruiken van verkoopkanalen draagt bij aan het drukken van kosten (Haspeslagh & Jeminson, 1991). Het gebruiken van dezelfde productiefaciliteit en grondstoffen voor twee verschillende producten verlaagt de kosten door economies of scope (Seth, 1990). Daarnaast zorgt het

samenvoegen van bedrijven voor spreiding van risico en een betere financiële positie, omdat men niet meer afhankelijk is van een inkomstenstroom (Seth, 1990; Haspeslagh & Jeminson, 1991). Deze synergie wordt gezien als een belangrijke reden voor het overnemen van een niet-relaterend bedrijf (Capron, 1999).

De omzet van sterk gerelateerde bedrijven kan verbeteren, omdat ze tezamen meer macht in de markt hebben om de prijs te beïnvloeden (Chatterjee, 1986; Seth, 1990). Veel aandacht met betrekking tot omzet verbeterende synergieën gaat uit naar complementaire resources (Harrison, Hitt, Hoskisson, & Ireland, 2001). Complementaire resources zijn niet identiek, maar versterken elkaar (Harrison et al., 2001). Wanneer een bedrijf met superieure R&D vaardigheden een bedrijf overneemt met superieure distributievaardigheden dan versterken zij elkaar en zijn zij in staat meer waarde te creëren. Complementaire producten leiden tot een toegenomen marktdekking door geografische uitbreiding of uitbreiding van de productlijn (Capron, 1999). Dit zorgt ervoor dat een bedrijf haar producten in een grotere groep afnemers kan verkopen, wat resulteert in een toenemende omzet. Door de productlijnen te combineren is er, aldus Capron (1999), meer variatie in het aanbod en zijn er mogelijkheden voor cross-selling en het bundelen van producten, waarbij de gebundelde producten gezamenlijk een hogere waarde vertegenwoordigen dan los van elkaar. Een overname van een bedrijf met complementaire resources brengt ook minder weerstand onder personeel dan de overname van een bedrijf met overeenkomstige resources, omdat de kans kleiner is dat er middelen worden afgestoten (Harrison et al., 2001). Dit vergroot de kans dat synergieën worden gerealiseerd en meer waarde wordt gecreëerd, omdat werknemersweerstand als een van de voornaamste remmende factoren wordt gezien voor waardecreatie bij overnames (Larsson & Finkelstein, 1999).

In dit onderzoek wordt de economische waarde gecategoriseerd in omzet verhogende, kosten verlagende en risico verlagende synergieën. Deze economische waarde is ook dominant in de overnameliteratuur als uitkomst van overnames, vaak geconceptualiseerd aan de hand van de effecten van de overname op de aandelenbeurzen en accountant maatstaven zoals toenemend rendement van investeringen (Zollo & Meier, 2008), terwijl andere onderzoeken juist kijken naar het netto gerealiseerde synergievoordeel (bijv. Larsson & Finkelstein, 1999), integratiesucces (bijv. Bresman et al., 1999) of winst, groei en productiviteit (Van Wijk, Jansen, & Lyles, 2008). Duidelijk is dat sociale waarde en ecologische waarde die samen met economische waarde de 'triple bottom line' vormen geheel buiten beschouwing worden gelaten. Ecologische en sociale waarde komen voort uit corporate social responsibility (CSR) en kunnen tegelijk ook weer economische waarde opleveren doordat het klanten en goed personeel aantrekt (Porter & Kramer, 2011). McWilliams & Siegel (2011) stellen vanuit het perspectief van de RBV dat de bekwaamheden die bijdragen aan CSR onderdeel zijn van de resources van het bedrijf. Aangezien bekwaamheden kunnen worden uitgewisseld bij overnames, geldt dat dus ook voor de bekwaamheden die bijdragen aan CSR. Sociale waarde kan op verschillende manieren worden gecreëerd. Zo kan men goed voor de medewerkers zorgen en hen baanzekerheid bieden door continuïteit, ook wel goedwerkgeverschap, maar sociale waarde kan ook worden gecreëerd door het hebben van maatschappelijke impact door de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of door goede doelen te dienen (Maas, Relou, Sadiq, Van Tulder, & Hillen, 2018; Meijs & Ritter, 2015). Bedrijven kunnen ecologische waarde creëren door duurzaamheid in haar processen of door duurzame circulaire producten te produceren (Meijs & Ritter, 2015; McWilliams & Siegel, 2011). Doordat de bekwaamheden bij overnames worden uitgewisseld kunnen bedrijven gezamenlijk wellicht meer sociale of ecologische waarde creëren dan los van elkaar. Het overdragen

van een duurzaam productieproces na de overname of het verkopen van circulaire producten in geografische markten die men dankzij de overname kan bedienen zijn hier voorbeelden van.

Er zijn verschillende manieren om sociale en ecologische waarde te analyseren. Dit kan aan de hand van de middelen die erin worden gestoken, de ondernomen acties, de kwantitatieve uitkomsten of de impact die de zijn bewerkstelligd zoals meer winst, betere leefomstandigheden, minder uitstoot of minder kinderarbeid (Sol, Liket, & Maas, 2015). Uit onderzoek van Maas et al. (2018) blijkt dat het meten van de impact en output voor veel bedrijven ingewikkeld en tijdrovend is. Daarom wordt de sociale en ecologische waarde in dit onderzoek gemeten aan de hand van de middelen die erin worden gestoken en de ondernomen acties.

Concluderend kan worden gesteld dat overnames waarde creëren door synergie. Synergieën zorgen voor het beter of efficiënter uitvoeren van bestaande activiteiten of het uitvoeren van nieuwe activiteiten, wat resulteert in een hogere omzet, minder kosten of minder risico, maar ook tot meer sociale en ecologische waarde (Haspeslagh & Jeminson, 1991; Tanriverdi & Venkatraman, 2005). Synergie komt voort uit de interactie tussen de twee bedrijven, waarbij met name het uitwisselen van complementaire resources en bekwaamheden leidt tot betere prestaties.

2.2 Kennisoverdracht

Als we vanuit de KBV kijken naar waardecreatie bij overnames dan speelt kennisoverdracht een belangrijke rol. De beschikking krijgen over nieuwe kennis en deze overdragen naar andere delen van de organisatie vormen belangrijke redenen voor een overname (Bresman et al., 1999). Davenport en Prusak (1998) definiëren kennisoverdracht als het overbrengen van kennis door de zender en het absorberen van deze kennis door de ontvanger. Argote en Ingram (2000) zien kennisoverdracht als het proces waarbij de ervaring van de ene eenheid de andere eenheid beïnvloedt. De twee definities laten zien dat kennisoverdracht plaatsvindt op individueel en collectief niveau en dat zowel ervaring als kennis onderdeel zijn van het proces. Davenport en Prusak (1998) definiëren kennis als een combinatie van ervaring, waarden, contextuele informatie en deskundig inzicht. Deze kennis wordt niet alleen gedocumenteerd, maar is ook ingebed in routines, processen, praktijken en normen van organisaties en verschaft een raamwerk voor het evalueren en opnemen van nieuwe ervaringen en informatie (Davenport & Prusak, 1998). Argote en Ingram (2000) vullen dit aan door te stellen dat kennis is ingebed in mensen, techniek zoals software en hardware, en taken. Kennis stelt ons in staat betere beslissingen te nemen over strategie, concurrentie, klanten, distributiekkanalen, en product- en dienstlevenscycli (Davenport & Prusak, 1998). Kennisoverdracht zou ertoe moeten leiden dat bedrijven betere activiteiten en processen uit kan voeren wat kan leiden tot een concurrentie voordeel (Davenport & Prusak, 1998; Haspeslagh & Jeminson, 1991). In sommige overnames is het toegang krijgen tot waardevolle kennis een belangrijk motief om tot overname over te gaan (Bresman et al., 1999). Dit onderschrijft het belang van kennisoverdracht.

2.2.1 Complementariteit / gerelateerdheid

Kennisoverdracht is een belangrijke bron van synergie (Haspeslagh & Jeminson, 1991; Capron, 1999). Tanriverdi en Venkatraman (2005) spreken over kennissynergie en kijken daarbij naar de gerelateerdheid en complementariteit van kennis. Dit analyseren zij aan de hand van de onderwerpen van kennis. Er zijn drie groepen onderwerpen te onderscheiden productkennis, klantkennis en managementkennis (Tanriverdi & Venkatraman, 2005). Productkennis bestaat grofweg uit producten, productonderdelen en het productieproces. De voorkeuren, behoeften en het koopgedrag van klanten behoren tot klantkennis. Dit kan gaan over kennis van individuele klanten of de markt in zijn

algemeenheid (Empson, 2001). Managementkennis betreft inzichten, ervaringen en best practices met betrekking tot bijvoorbeeld strategie, investeringen en allianties. Tanriverdi en Venkatraman (2005) bestuderen kennissynergie op twee niveaus: de gerelateerdheid van kennis en complementariteit. De gerelateerdheid betreft volgens hen de aanvullende kennis die kan worden overgedragen binnen een onderwerp, terwijl complementariteit draait om kennis die elkaar aanvult uit twee verschillende onderwerpgroepen. Een voorbeeld van gerelateerdheid is hoe kennis met betrekking tot bepaalde productonderdelen kan worden gecombineerd met kennis over een efficiënt productieproces. Kennis met betrekking tot producteigenschappen kan complementair zijn aan kennis met betrekking tot marktkennis, waardoor dit elkaar versterkt. Tanriverdi en Venkatraman (2005) stellen dat het niet zozeer de overdracht van kennis binnen een onderwerp is dat zorgt voor betere prestaties, maar dat het de overdracht complementaire kennis vanuit twee of meerdere onderwerpen is dat tot significant betere prestaties leidt, terwijl Makri, Hitt en Lane (2009) hebben bevonden dat overdracht van kennis binnen een onderwerp tot betere prestaties kan leiden. De bevindingen uit beide onderzoeken laten zien dat de mate van gerelateerdheid en complementariteit van kennis invloed hebben op het creëren van waarde door kennisoverdracht. Daarnaast duiden gerelateerdheid en complementariteit op een zekere mate van overlap in kennis. Overlap in kennis vergroot het vermogen van de ontvanger om de kennis tot zich te nemen en te benutten (Kogut & Zander, 1992; Szulanski, 1996). Gerelateerdheid en complementariteit beïnvloedt dus ook het succes van het overdrachtsproces.

2.2.2 Tacitness

In verschillende onderzoeken met betrekking tot kennis en kennisoverdracht wordt aandacht besteed aan de articuleerbaarheid van kennis. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen tacit en expliciete of articuleerbare kennis. Tacit kennis is complex, opgebouwd en ontwikkeld over een langere periode en vrijwel onmogelijk vast te leggen in documenten of databases (Davenport en Prusak, 1998; Kogut & Zander, 1992). Deze kennis zit in de hoofden van medewerkers en is ingebed in bijvoorbeeld routines of processen. Articuleerbare kennis is expliciet, duidelijk en vast te leggen in documenten (Davenport en Prusak, 1998). Een patent is een voorbeeld van expliciete kennis.

Tacit kennis wordt in verschillende onderzoeken gezien als nadelig voor kennisoverdracht als daarbij wordt gekeken naar hoe vloeiend dat proces verloopt en naar de hoeveelheid kennis die in een bepaalde tijd wordt overgedragen (Szulanski, 1996; Minbaeva, 2007). Doordat het zich in de hoofden van mensen bevindt en is ingebed in processen kan het niet worden overgedragen als een losstaande entiteit en dat maakt tacit kennis moeilijk overdraagbaar (Osterloh & Frey, 2000). Tegelijkertijd is tacit kennis een bron van langdurig houdbaar concurrentievoordeel, omdat het voor concurrenten moeilijker te imiteren is (Osterloh & Frey, 2000; Bresman et al., 1999). Het succesvol overdragen van tacit kennis tussen bedrijven is dus moeilijker dan expliciete kennis, maar kan meer positieve impact hebben op het functioneren en de resultaten van een organisatie (Tamer Cavusgil, Calantone, & Zhao, 2003).

2.2.3 Persoonlijke interactie

Kennisoverdracht kan op verschillende manieren plaatsvinden. Argote en Ingram (2000) stellen dat kennisoverdracht plaatsvindt door het verplaatsen van mensen, technologieën en/of taken en door het aanpassen van kennisbronnen door middel van communicatie en training. De onderzoeken die aandacht hebben voor de manier waarop de overdracht plaatsvindt beargumenteren dat hierbij vooral de eigenschappen van kennis bepalend zouden moeten zijn voor de keuze. Argote en Ingram (2000) beargumenteren dat het verplaatsen van mensen een goede manier is om tacit en complexe kennis

over te dragen. Goh (2002) vult aan dat onder andere mentorschap, samenwerking en groepsdialogen geschikte wijzen zijn om tacit kennis over te dragen. De mate van persoonlijke interactie lijkt hierin een belangrijke rol te spelen. Argote en Ingram (2000) bevinden dat het overdragen van kennis dat is ingebed in technologie het best vergezeld kan worden met het verplaatsen van mensen. Tacit kennis, bijvoorbeeld technische knowhow, kan het best worden overgedragen middels intensieve persoonlijke interactie, terwijl de overdracht van articuleerbare kennis minder persoonlijke interactie vergt (Bresman et al., 1999; Davenport & Prusak, 1998). Een kennismanagementsysteem wordt als een geschikt middel gezien om expliciete kennis over te dragen. In kennismanagementsystemen worden handleidingen, rapporten, documenten, best practices, fouten en mislukkingen worden gedocumenteerd (Goh, 2002). Bresman et al. (1999) stellen eveneens dat een hoge mate van persoonlijke interactie bijdraagt aan de hoeveelheid kennis dat wordt overgedragen tussen bedrijven die met elkaar worden geïntegreerd. Een hoge mate van persoonlijke interactie draagt dus niet alleen bij aan het succes van kennisoverdracht, maar ook aan de hoeveelheid kennis dat wordt overgedragen.

2.2.4 Wederkerigheid

Kennisoverdracht kan ook worden bekeken aan de hand van de richting waarop de kennis stroomt. Gupta en Govindarajan (2000) onderscheiden twee type stromingen: horizontaal en hiërarchisch. Horizontale kennisoverdracht betreft de overdracht van kennis tussen zusterbedrijven en hiërarchisch tussen moederbedrijf en dochterbedrijf (Gupta & Govindarajan, 2000). Kennis kan daarbij stromen in één richting of in beide richtingen, in het geval dat kennis beide kanten op stroomt is er sprake van wederkerige kennisoverdracht (Bresman et al., 1999). Dit kan zich bijvoorbeeld voordoen wanneer de bedrijven gezamenlijk nieuwe producten ontwikkelen. Deze wederkerige kennisoverdracht, oftewel kennisoverdracht in beide richtingen, heeft de potentie tot het creëren van nieuwe kennis dat wordt verwerkt in nieuwe producten en systemen en kan leiden tot een concurrentievoordeel (Bresman et al., 1999). Kennisoverdracht dat in beide richtingen plaatsvindt, duidt op een zekere mate van wederzijdse afhankelijkheid. Wederzijdse afhankelijkheid bevordert kennisoverdracht en het succes van het proces (Argote & Ingram, 2000). De wederkerigheid heeft dus invloed op de hoeveelheid kennis dat wordt overgedragen, het succes van het overdrachtsproces en de mogelijke waarde die hierdoor wordt gecreëerd. Dit kan worden geanalyseerd aan de hand van de richting(en) waarin de kennis stroomt.

2.2.5 Remming

Er is veel onderzoek gedaan naar factoren die kennisoverdracht beïnvloeden. In deze onderzoeken worden een aantal remmende factoren veelvuldig onder de loep genomen. Een daarvan is de reeds uiteengezette tacitness van kennis. De overdracht van tacit kennis is lastig en heeft langdurige intensieve persoonlijke interactie nodig (Szulanski, 1996; Minbaeva, 2007). Een hogere mate van tacitness heeft dus een remmende factor op de snelheid en succes van kennisoverdracht.

De motivatie van de zender en ontvanger is een ander aspect dat hierbij veelvuldig wordt benoemd als remmende of stimulerende factor. De zender kan verschillende achterliggende redenen hebben voor een lage motivatie om hun kennis over te dragen aan anderen. Szulanski (1996) veronderstelt dat werknemers huiverig kunnen zijn vanwege de angst om eigendom over de kennis of hun privilegepositie binnen de organisatie te verliezen. Het delen van cruciale kennis zou kunnen leiden tot een minder goede onderhandelingspositie en kan mensen het gevoel geven dat het negatieve gevolgen kan hebben voor hun carrière (Husted & Michailova, 2002). Kennisoverdracht, en zeker wanneer het gaat om tacit kennis, kan een tijdrovend proces zijn. Husted & Michailova (2002) stellen dat het mogelijk is dat medewerkers besluiten kennis vast te houden vanwege het gebrek aan tijd,

aangezien zij dat liever besteden aan zaken die als productiever voor henzelf worden ervaren. Een andere reden is de perceptie dat het niet loont om kennis te delen met anderen (Szulanski, 1996), bijvoorbeeld omdat de zender veel moeite heeft moeten doen om de kennis te verwerven en de ontvanger wordt ervaren als een kennis-parasiet die zelf weinig tijd en energie steekt in het bemachtigen van nieuwe kennis (Husted & Michailova, 2002). Voorts stellen Husted en Michailova (2002) dat de motivatie om kennis over te dragen achterblijft vanwege onzekerheid. De zender zou bang zijn om kennis te delen, omdat deze kan worden beoordeeld door anderen zodra de kennis wordt uitgesproken. Daarnaast zou de zender onzeker kunnen zijn over de toepassing van de overgedragen kennis door de ontvanger, vanwege verkeerde interpretatie of gepercipieerd onvermogen de kennis juist toe te passen. Net als bij de zender wordt bij de ontvanger motivatie als een belangrijke factor gezien. Het negeren van kennis door de ontvanger wordt vaak betiteld als het Not Invented Here (NIH) syndroom (Husted & Michailova, 2002). Zij stellen dat een individu, afdeling of organisatie een voorkeur kan hebben voor het ontwikkelen van eigen ideeën en kennis, omdat dit meer prestige oplevert. Het in twijfel trekken van de waarde en betrouwbaarheid van externe kennis en groepsdenken in een project- of managementteam zijn volgens hen andere mogelijke oorzaken van het NIH-syndroom. Dit kan resulteren in passiviteit en sabotage bij de ontvanger in het kader van het ontvangen en gebruiken van nieuwe kennis (Zaltman et al., 1973 in Szulanski, 1996).

De motivatie voor kennisoverdracht wordt ook veelvuldig behandeld in de overnameliteratuur. Een overname brengt veranderingen en daarmee onzekerheid voor het personeel van beide partijen, wat kan leiden tot werknemersweerstand (Larsson & Finkelstein, 1999). Deze weerstand kent verschillende onderliggende angsten en hebben invloed op de motivatie voor kennisoverdracht. De overname kan betekenen dat de manier van werken zal worden veranderd, maar ook de status van de medewerkers kan worden aangetast (Empson, 2001). Medewerkers kunnen bang zijn dat de overname invloed heeft op hun carrière in de vorm van baanonzekerheid en verminderde promotiekansen wat negatieve invloed heeft op hun motivatie voor kennisoverdracht (Ranft & Lord, 2002; Junni, 2011; Larsson & Finkelstein, 1999). Daarnaast kunnen medewerkers de angst hebben om uitgebuit te worden wanneer zij in tijden van hevige stress bij overnames gevraagd worden om waardevolle kennis weg te geven zonder dat zij daar voldoende voor terugkrijgen (Empson, 2001). Hierbij wordt de kennis van de ander geëvalueerd en als onvoldoende interessant beschouwd. Tot slot is er de angst voor besmetting, waarbij verschillen in kwaliteitsimago worden gepercipieerd en medewerkers van het superieur bevonden bedrijf weigeren hun kennis te delen met medewerkers van het mindere bedrijf, omdat zij van mening zijn dat hun eigen imago en dat van het bedrijf worden geschaad door de overname (Empson, 2001). Deze angsten leiden tot een “wij versus zij” houding, waardoor het vertrouwen en de motivatie voor kennisoverdracht afneemt (Junni, 2011). Nahapiet en Ghoshal (1998) onderschrijven het belang van vertrouwen en beargumenteren dat onder andere het geloof in de goede bedoelingen van de andere partij met betrekking tot de over te dragen kennis en het geloof in de bekwaamheid dat de andere partij in staat is de overgedragen kennis te benutten van essentieel belang is. Aangezien kennisoverdracht afhankelijk is van samenwerking, is vertrouwen in de samenwerking onmisbaar (Nahapiet & Ghoshal, 1998). De onzekerheid bij overnames kan er volgens Davenport en Prusak (1998) ook voor zorgen dat belangrijke mensen die bronnen zijn van waardevolle kennis het bedrijf verlaten. Zeker wanneer de overname wordt geïnitieerd vanwege het verkrijgen van toegang tot deze waardevolle kennis, is het niet wenselijk dat mensen het bedrijf verlaten.

Het verschil in organisatiecultuur van de twee bedrijven is een andere remmende factor voor kennisoverdracht bij overnames en wordt in veel onderzoeken zelfs gezien als een van de belangrijkste

redenen waarom overnames mislukken (Sarala & Vaara, 2010). De culturele verschillen zorgen voor een gebrek aan vertrouwen en tot vijandige spanningen tussen de medewerkers van de verschillende bedrijven, wat resulteert in een gebrek aan motivatie (Chatterjee, Lubatkin, Schweiger, & Weber, 1992; Ranft & Lord, 2002). In acquisities kunnen grote cultuurverschillen leiden tot “wij versus zij” houdingen, waarbij leden van de organisaties de verschillen zullen benadrukken in plaats van op zoek te gaan naar overeenkomsten (Björkman et al., 2007). Onderdeel van de organisatiecultuur zijn de normen en waarden (Sarala & Vaara, 2010). Contrasten in normen en waarden zorgen ervoor dat er minder vertrouwen is, de kans op conflicten toeneemt en effectieve communicatie wordt verhinderd (Björkman et al., 2007). Björkman et al. (2007) stellen voorts dat kennisoverdracht negatief wordt beïnvloed door grote cultuurverschillen, omdat grote cultuurverschillen het minder aannemelijk maken dat de afdelingen bij elkaar op zoek gaan naar waardevolle kennis. Van Wijk et al. (2008) stellen dat het verschil in cultuur zich kan uiten door verschillen in taal en codes, wat leidt tot miscommunicatie en misinterpretatie die effectieve kennisoverdracht in de weg staan. Dit is overeenkomstig met de bevindingen van Gupta en Govindarajan (2000) dat het van belang is dat interacterende individuen gemeenschappelijke waarden delen, evenals dezelfde subculturele taal en overeenkomst in persoonlijke en sociale eigenschappen, omdat dit de communicatie vergemakkelijkt en sneller resulteert in verandering.

Bij een overname worden de sociale netwerken van beide bedrijven samengevoegd, echter zal dit niet direct na de overname zichtbaar zijn (Bresman et al., 1999). Voor het overdragen van kennis zijn netwerkbanden nodig die transmissiekanalen dienen waardoor de kennis van zender naar ontvanger kan bewegen (Gupta & Govindarajan, 2000; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Kort na de overname zijn de netwerkbanden tussen de bedrijven beperkt, omdat er nog weinig onderlinge relaties zijn op verschillende niveaus. Wanneer het aantal netwerkbanden toeneemt en de sterkte van deze banden verstevigen, zal er meer kennisoverdracht plaatsvinden (Van Wijk et al., 2008).

Samenvattend kan worden gesteld dat de motivatie van medewerkers invloed heeft op kennisoverdracht en mogelijk een remmende factor is. De situatie die ontstaat bij een overname kan de motivatie negatief beïnvloeden en kan zelfs leiden tot weerstand. Daarnaast kunnen verschillen in organisatieculturen en het gebrek aan netwerkbanden remmend werken.

2.3 Integratiestrategieën

Na de overname kunnen de bedrijven op verschillende manieren worden geïntegreerd. Hierin zijn operationele en culturele integratie te onderscheiden.

2.3.1 Operationele integratie

De operationele integratie varieert van het autonoom laten opereren van het overgenomen bedrijf tot het volledig absorberen in het overnemende bedrijf (Haspeslagh & Jeminson, 1991; Pablo 1994). Haspeslagh en Jeminson (1991) zijn expliciet in het uiteenzetten van verschillende integratiestrategieën. Deze strategieën zijn in onderstaand figuur weergegeven.

Mate van integratie	Laag		Hoog
Haspeslagh & Jeminson (1991)	Conservatie	Symbiose	Absorptie
		—————→	

Figuur 3. Integratiestrategieën Haspeslagh en Jeminson (1991) naar mate van operationele integratie.

Een absorptie overname is een overname waarbij de activiteiten, organisatie en cultuur van beide bedrijven grotendeels worden samengevoegd. Er is hierbij sprake van een hoge mate van operationele integratie. Het doel is de bedrijven uiteindelijk als een bedrijf te laten opereren (Haspeslagh & Jeminson, 1991). Dit wordt veelal gedaan wanneer de activiteiten van het overgenomen bedrijf sterk overeenkomen met de activiteiten van het overnemende bedrijf, waarbij het management van het overnemende bedrijf de overtuiging heeft het overgenomen bedrijf in positieve zin te kunnen beïnvloeden (Haspeslagh & Jeminson, 1991; Datta & Grant, 1990; Napier, 1989). De hoge mate van operationele integratie loont wanneer veel voordeel wordt verwacht bij het combineren van de resources van de twee bedrijven (Larsson & Finkelstein, 1999). Volgens Larsson en Finkelstein (1999) blijkt dit met name het geval te zijn wanneer er sprake is van een hoge mate van complementariteit tussen de bedrijven. Haspeslagh en Jeminson (1991) stellen overeenkomstig dat het gezamenlijk gebruiken van resources, ook wel rationalisatie, de kern van het integratieproces is. Dit is volgens hen tevens een moeilijk proces, omdat het verandering en onzekerheid met zich meebrengt wat kan leiden tot weerstand. Er dient niet puur aandacht te zijn voor het wegsnijden van identieke functies, Haspeslagh en Jeminson (1991) beargumenteren dat het kiezen van de beste van de overeenkomstige delen en het op elkaar laten aansluiten van complementaire delen onmisbaar zijn voor het optimaal profiteren van de hoge mate van operationele integratie.

Bij een conserverende overname behoudt het overgenomen bedrijf haar autonomie en zelfstandigheid (Haspeslagh & Jeminson, 1991). Bij conglomeraten met een divers portfolio aan bedrijven komt deze autonome overname veelvuldig voor en wordt veelal uitgevoerd om de conglomerate groep te laten groeien (Napier, 1989). Het topmanagement van het overnemende bedrijf heeft weinig kennis van de bedrijfsactiviteiten van het overgenomen bedrijf, waardoor autonomie op zijn plaats is (Datta & Grant, 1990). Om ervoor te zorgen dat de bron van voordeel intact wordt gehouden, moet het overgenomen bedrijf zoveel mogelijk autonoom opereren (Haspeslagh & Jeminson, 1991). Dit voorkomt volgens hen dat de waarde van de overname door inmenging van het overnemende bedrijf wordt vernietigd. Het is daarbij van belang de grenzen tussen de bedrijven te bewaken, zodat het overgenomen bedrijf gevrijwaard blijft van meer beïnvloeding door het overnemende bedrijf dan de bedoeling is (Haspeslagh & Jeminson, 1991). Het overnemende bedrijf moet zich vooral richten op het bevorderen van de groei, het opdoen van kennis en ervaring over de bedrijfsactiviteit en het leren van het overgenomen bedrijf (Haspeslagh & Jeminson, 1991). Dit laatste doet zich bijvoorbeeld voor wanneer de overname een exploratief karakter heeft, waarbij nieuwe domeinen worden verkend.

Symbiotische overnames worden door Haspeslagh en Jeminson (1991) gezien als de grootste uitdaging voor managers, omdat men aan de ene kant sterke operationele overeenkomsten heeft die kunnen worden benut, maar aan de andere kant voorzichtig moet zijn de bron van voordeel dat het overgenomen bedrijf bezit intact te houden. In een dergelijke situatie is overdracht van kennis en mogelijkheden van belang, maar moet de context in de overnemende organisatie niet drastisch worden veranderd om waardevernietiging te voorkomen (Haspeslagh & Jeminson, 1991). Hierbij kunnen belangrijke operationele activiteiten, managementpraktijken, kennis of technologie worden uitgewisseld en kan eventueel ook dezelfde naam worden aangehouden, waarbij zowel op operationeel als financieel vlak voordeel wordt gehaald (Napier, 1989). Haspeslagh en Jeminson (1991) stellen dat in eerste instantie de bedrijven naast elkaar opereren als een conservatie, maar vaak na verloop van tijd meer met elkaar integreren. Na een langere periode kan dit alsnog resulteren in een volledige absorptie. Dit neemt een langere tijd in beslag om waardevernietiging te voorkomen.

2.3.2 Culturele integratie

In het integratieproces draait het niet alleen om de operationele integratie, maar speelt culturele integratie ook een belangrijke rol (Björkman et al., 2007). Volgens Björkman et al. (2007) ligt de nadruk in eerdere studies te veel op de operationele integratie, terwijl de moeilijkheid in het combineren van twee verschillende culturen juist regelmatig als oorzaak wordt aangewezen voor het mislukken van veel overnames. Doordat cultuurverschillen een rol spelen in kennisoverdracht is de culturele integratie een belangrijk aspect voor dit onderzoek. Culturele integratie draait om het aanpassen van twee organisatieculturen wanneer culturele elementen worden uitgewisseld, ook wel acculturatie, en heeft als doel het creëren van een gemeenschappelijke cultuur met gedeelde overtuigingen en manier van handelen (Nahavandi & Malekzadeh, 1988; Sarala & Vaara, 2010). Birkinshaw et al. (2000) onderscheiden taakintegratie, wat overeenkomt met operationele integratie, en menselijke integratie, waar het draait om het genereren of in stand houden van werknemerstevredenheid en een gedeelde identiteit. Zij merken op dat beide typen integratie elkaar versterken.

Nahavandi en Malekzadeh (1988) onderscheiden vier modi voor acculturatie: integratie, assimilatie, separatie en deculturalisatie. In het geval van integratie wordt het overgenomen bedrijf structureel geïntegreerd in het overnemende bedrijf zonder haar cultuur te verliezen. Beiden behouden de kern van hun eigen cultuur en passen zich op bepaalde vlakken aan zonder dat een van de culturen dominant is over de ander. Assimilatie is het aannemen van de cultuur van de andere partij. Vaak is het de overgenomen partij dat veel van haar eigen waarden en identiteit loslaat en dat van de overnemende partij zal aanhouden. Dit is wat Sarala en Vaara (2010) culturele convergentie noemen en zij geven aan dat de cultuur van de overgenomen partij steeds meer hetzelfde wordt als dat van de overnemende partij. Bij separatie behouden beide partijen hun eigen cultuur en vindt er vrijwel geen uitwisseling van culturele elementen plaats (Nahavandi & Malekzadeh, 1988). Deculturalisatie is het loslaten van de eigen cultuur zonder de cultuur van de andere partij over te nemen. Dit doet zich voor wanneer medewerkers van het overgenomen bedrijf hun eigen cultuur niet waarderen, maar niet geassimileerd willen worden in de cultuur van het overnemende bedrijf. Sarala en Vaara (2010) vullen deze modi aan met wat zij crossvergence noemen, waarbij een overkoepelende cultuur wordt gecreëerd die nieuw is voor beide partijen. Net als bij operationele integratie variëren de strategieën op cultureel vlak in de mate van integratie, van volledige aanpassing tot volledig behoud van de eigen organisatiecultuur. Volgens Nahavandi en Malekzadeh (1988) moet de beslissing voor de juiste strategie voor culturele integratie vanuit beide perspectieven worden bekeken en zij geven aan dat het van belang is overeenstemming te bereiken, zodat een zo vloeiend mogelijk integratieproces plaats kan vinden. Ook Larsson en Lubatkin (2001) stellen dat acculturatie niet roekeloos moet worden opgelegd door het overnemende bedrijf, omdat dit tot weerstand zal leiden onder het personeel van het overgenomen bedrijf.

Resumerend kan worden gesteld dat integratiestrategieën variëren naar mate van integratie. Op operationeel vlak kennen absorptie en herontwerp overnames een hoge mate van integratie en resulteren vaak dat in veel veranderingen in het overgenomen bedrijf (Napier, 1989). Bij conserverende en uitbreidende overnames is er sprake van een lage mate van integratie en behouden de overgenomen bedrijven een autonome positie. Symbiotische en samenwerking overnames kennen over het algemeen geen hoge, maar ook geen lage mate van integratie. Dit kan na verloop van tijd veranderen (Haspeslagh & Jeminson, 1991). Ook op cultureel vlak variëren de integratiestrategieën naar mate van integratie. Van volledige aanpassing aan de cultuur van het overnemende bedrijf in een assimilatie, het wederzijds doorvoeren van kleine aanpassingen in een cultuurintegratie tot het

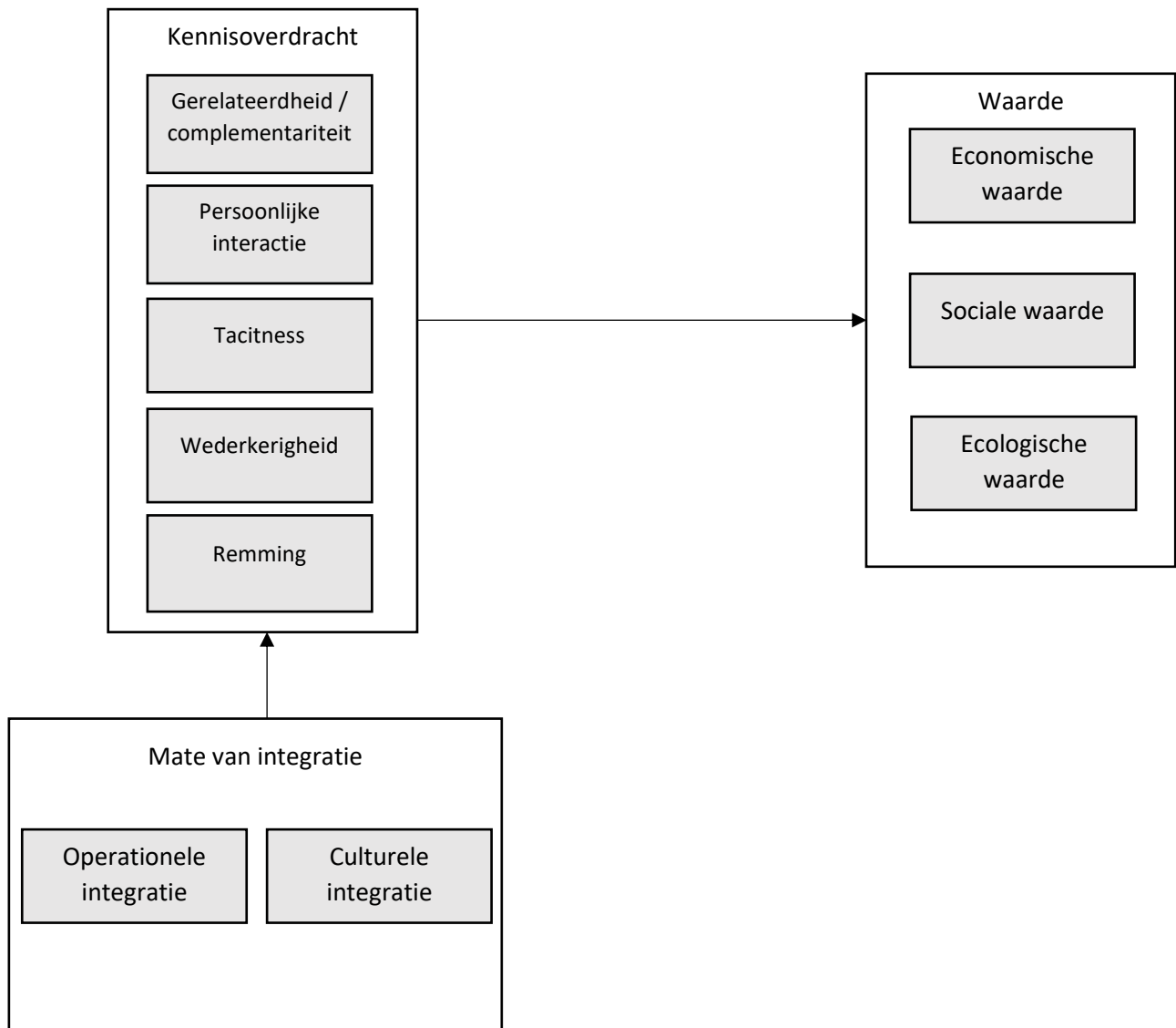
behoud van twee gescheiden culturen met minimale culturele uitwisselingen in een separatie. Tot slot is er bij deculturalisatie sprake van het afstoten van de eigen cultuur zonder die van het overnemende bedrijf over te nemen. In dat geval zou het creëren van een overkoepelende organisatiecultuur die nieuw is voor beide bedrijven uitkomst kunnen bieden.

2.4 Conceptueel model

In de voorgaande paragrafen zijn de concepten waarde, kennisoverdracht en integratiestrategieën los van elkaar besproken. Het onderzoek richt zich op de invloed van de integratiestrategie op de creatie van waarde via kennisoverdracht, waarbij aandacht is voor de onderliggende mechanismen die de relatie beïnvloeden. Waarde is bekeken vanuit de 'triple bottom line': voor economische, ecologische en sociale waarde.

De mate van operationele integratie beïnvloedt de mogelijkheden om tot synergie te komen. De gekozen integratiestrategie heeft invloed op de mogelijkheden om resources uit te wisselen en gezamenlijk te gebruiken (Haspeslagh & Jeminson, 1991; Larsson en Finkelstein, 1999). Bij een hogere mate van operationele integratie worden meer resources gezamenlijk gebruikt wat leidt tot de creatie van waarde door economies of scale en economies of scope in de vorm van kostenbeheersing (Haspeslagh & Jeminson, 1991). Economies of scale betreft het realiseren van schaalvoordelen doordat de gezamenlijke productiecapaciteit zorgt voor een lagere prijs per eenheid. Economies of scope zijn kostenvoordelen die worden bereikt door het gezamenlijk gebruiken van verkooporganisaties of distributiekanaalen, hiervoor worden vaak identieke onderdelen afgestoten (Haspeslagh & Jeminson, 1991). Daarnaast zorgt het uitwisselen van gerelateerde en complementaire resources en functionele vaardigheden voor waardecreatie op de lange termijn (Haspeslagh & Jeminson, 1991; Larsson en Finkelstein, 1999). Wanneer er veel potentie aanwezig is voor het uitwisselen of gezamenlijk gebruik van resources en vaardigheden hoe positiever de invloed van een hoge mate van operationele integratie (Larsson & Finkelstein, 1999). Een hogere mate van operationele integratie kan de creatie van waarde echter ook negatief beïnvloeden door organisatiedisruptie, complexiteit van het integratieproces en implementatiekosten (Zollo & Singh, 2004). Een hogere mate van operationele integratie zorgt voor onrust en disruptie binnen beide organisaties waardoor de prestaties minder worden, is een complex proces waarin veel lastige beslissingen moeten worden genomen die het succes van de integratie vermoeilijken, en brengt verborgen kosten met zich mee in de vorm van extra uitgaven door ontslag of training en de extra aandacht van het management die benodigd is (Zollo & Singh, 2004). Bij een lage mate van operationele integratie worden minder resources gezamenlijk gebruikt en zal er minder waardecreatie plaatsvinden in de vorm van kostenbesparingen (Haspeslagh & Jeminson, 1991). Er kan waarde worden gecreëerd door het laten groeien van het overgenomen bedrijf en door het opdoen van waardevolle kennis en ervaring (Haspeslagh & Jeminson, 1991). Groei kan worden gerealiseerd als het overnemende bedrijf over middelen, vaardigheden en/of kennis beschikt die de strategische hordes kunnen wegnemen die de groei van het overgenomen bedrijf voor de overname hinderden (Campbell, Goold, & Alexander, 1995). Haspeslagh en Jeminson (1991) bevonden dat overgenomen bedrijven vooral groeien door interacties die positieve verandering teweegbracht in de ambitie en professionaliteit van het managementteam van het overgenomen bedrijf, alsmede in de mate waarin men risico's durfde te nemen. Tegelijkertijd kan het overnemende bedrijf leren van het overgenomen bedrijf, waardoor het in staat is haar eigen bedrijfsvoering te verbeteren (Haspeslagh & Jeminson, 1991). Daarnaast kan de overname een exploratief karakter hebben gericht op innovatie dat waarde kan creëren op de lange termijn (Haspeslagh & Jeminson, 1991).

In dit onderzoek is gekeken naar de invloed van de gekozen integratiestrategie op kennisoverdracht. Hierbij is aandacht voor de onderwerpen waar de overgedragen kennis toe behoort, de mate waarin gerelateerde en complementaire kennis wordt uitgewisseld en de kennissynergie die hier eventueel uit voortvloeit. Op basis van de literatuur is het conceptueel model uitgebreid, zie figuur 4.



Figuur 4. Conceptueel model.

Bij een hogere mate van operationele integratie zal er meer kennis moeten worden uitgewisseld om de integratie succesvol te laten verlopen (Haspeslagh & Jeminson, 1991). Als de organisaties volledig worden geïntegreerd dan valt te verwachten dat product- en marktkennis wordt overgedragen om economies of scale en economies of scope te bewerkstelligen (Tanriverdi & Venkatraman, 2005). Bij overnames met een beperkte mate van integratie zal vooral managementkennis worden overgedragen om het overgenomen bedrijf te laten groeien (Haspeslagh & Jeminson, 1991). Aangezien de activiteiten van de bedrijven bij een hogere mate van operationele integratie meer aan elkaar zijn gerelateerd, kan in een dergelijke overname meer gerelateerde en complementaire kennis worden verwacht (Datta & Grant, 1990). Ook is er gekeken naar de overdracht van tacit en expliciete kennis, omdat gesteld wordt dat succesvol overgedragen tacit kennis tot een groter concurrentievoordeel en

meer waardecreatie leidt (Bresman et al., 1999). Tegelijkertijd is tacit kennis moeilijker over te dragen, omdat het langdurige persoonlijke interactie nodig heeft (Bresman et al., 1999; Davenport & Prusak, 1998). Dit kan dus meer worden verwacht in absorptie overnames. Bij een hogere mate van operationele integratie zal meer persoonlijke interactie plaatsvinden, wat een positieve invloed heeft op de mate en het succes van kennisoverdracht (Argote & Ingram, 2000; Bresman et al., 1999). Ook de wijze van kennisoverdracht en de richting waarin de kennis stroomt zijn hierbij relevant, aangezien wederkerige kennisoverdracht een grotere potentie tot een concurrentievoordeel heeft (Bresman et al., 1999). Succesvolle kennisoverdracht is afhankelijk van de motivatie van medewerkers en de integratiestrategie speelt hier een rol in (Junni, 2011; Van Wijk et al., 2008). Aan de ene kant beïnvloedt de mate van operationele integratie de spanningen die de motivatie van de medewerkers beïnvloeden (Larsson & Finkelstein, 1999). Aan de andere kant heeft culturele integratie invloed op het al dan niet verkleinen van cultuurverschillen tussen de samenvoegende bedrijven die een bron kunnen zijn voor stress en wantrouwen voor kennisoverdracht (Björkman et al., 2007). De gekozen integratiestrategie heeft daarmee invloed op kennisoverdracht wat op haar beurt een significante rol speelt in het succes van een overname (Capron, 1999).

3. Methodologie

In dit hoofdstuk is het onderzoeksontwerp beschreven. In de eerste en tweede paragraaf komen respectievelijk het type onderzoek en methode van onderzoek aan bod, gevolgd door de case selectie en de dataverzameling in paragraaf drie en vier. In paragraaf vijf staat de data-analyse centraal, het hoofdstuk wordt in paragraaf zes afgesloten met de onderbouwing van de kwaliteit van het onderzoek.

3.1 Type onderzoek

Om te begrijpen hoe integratiestrategieën de creatie van waarde via kennisoverdracht bij acquisities beïnvloeden is een exploratieve case study uitgevoerd bij acht bedrijven die actief zijn in verschillende sectoren. Dit exploratief onderzoek heeft als doel meer inzicht te verkrijgen in de onderzochten fenomenen, waardoor gekozen is voor het uitvoeren van een kwalitatief onderzoek (Weathington, Cunningham, & Pittenger, 2012). Dit is een inductieve studie waarbij de data als basis van een nieuw te vormen theorie zal fungeren, omdat in de bestaande literatuur nog onvoldoende aandacht is geweest voor de invloed van integratiestrategieën op onderzochte aspecten als wederkerigheid, complementariteit, gerelateerdheid, tacitness en persoonlijke interactie (Leavy, 2020).

3.2 Methode van onderzoek

Deze case study heeft een multiple-case ontwerp, waarbij acht cases zijn onderzocht (Yin, 2017). Voor iedere case die is onderzocht is zowel een respondent van het overgenomen als het overnemende bedrijf ondervraagd. Door beide invalshoeken te analyseren is getracht een zo duidelijk en volledig mogelijk beeld van de relatie tussen de bedrijven, het proces van kennisoverdracht, de creatie van waarde en de invloed van integratiestrategie te verkrijgen. De case study is als methodiek geselecteerd, omdat het zich leent voor het onderzoeken van complexe sociale fenomenen en het verkrijgen van diepgaand inzicht van organisatieprocessen (Yin, 2017). Vanwege de korte periode voor dataverzameling, betrof dit een dwarsdoorsnedenonderzoek, waarbij de data per case op een specifiek moment is verzameld (Sekaran & Bougie, 2016). De onderzoeker had hierbij een onderzoekende houding: de cases zijn in hun eigen context bestudeerd zonder dat de onderzoeker hierbij een participerende rol speelde (Yin, 2017). Er zijn meerdere cases onderzocht, omdat dit een sterkere basis biedt voor het vormen van een nieuwe theorie, omdat het beter gefundeerd, accurater en meer generaliseerbaar is (Eisenhardt & Graebner, 2007).

3.3 Case selectie

De cases zijn select gekozen (Sekaran & Bougie, 2016). De cases die zijn bestudeerd betreffen overnames die variërend over afgelopen jaren hebben plaatsgevonden, omdat het onderzoek van Bresman et al. (1999) verschil laat zien in kennisoverdracht kort na de overname en langer na de overname. De spanningen en weerstand die ervaren worden bij het integreren van de bedrijven en kennisoverdracht remmen nemen vaak na verloop van tijd af (Bresman et al., 1999). Om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen over de invloed van integratiestrategieën op kennisoverdracht zijn daarom cases geselecteerd die contrasterend zijn in de mate van integratie en verstreken tijd sinds de overname. Dit draagt bij aan de herkenbaarheid van patronen van de constructen, relaties en logica van de sociale fenomenen (Eisenhardt & Graebner, 2007). Er zijn tot vier cases met absorptie en vier cases met conservatie als integratiestrategie met een variatie aan verstreken tijd sinds de overname heeft plaatsgevonden. Figuur 5 is een overzicht met geselecteerde cases.

Nr.	Overnemende partij	Overgenomen partij	Jaar van overname	Integratiestrategie
1	ABB	Thomas & Betts	2012	Absorptie
2	Colours	Mangrove	2017	Absorptie
2	InterDam	Van Dam	2020	Absorptie
4	Hydrauvision	Hycos	2017	Absorptie
5	Hydrauvision	Fundex Equipment	2020	Conservatie
6	Rensa	Inxeon	2018	Conservatie
7	TEG	Cottus	2019	Conservatie
8	Vogel's	SmartMetals	2018	Conservatie

Figuur 5. Geselecteerde cases.

3.4 Dataverzameling

De data in deze case study is op verschillende manieren verzameld. Semigestructureerde interviews is de voornaamste methode voor de primaire dataverzameling in dit onderzoek. Interviews zijn geschikt voor het verkrijgen van rijke empirische data en wordt dan ook veel toegepast in case study's (Eisenhardt & Graebner, 2007). Semigestructureerde interviews bieden de ruimte om door te vragen, wat bijdraagt aan het verkrijgen van een zo volledig mogelijk beeld. Aan de hand van de literatuurstudie is op voorhand een topiclijst geformuleerd om te controleren dat de gewenste onderwerpen zouden worden besproken (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson, & Jaspersen, 2018). Op basis van de topics zijn open vragen gesteld aan de respondenten. De topiclijst met voorbeeldvragen zijn bijgevoegd in appendix 1. De vragen zijn eerst getest bij een testrespondent om na te gaan of deze duidelijk en toepasbaar zijn, de resultaten van dit interview zijn niet in de analyse opgenomen.

Per case is een medewerker van het overnemende bedrijf en een medewerker van het overgenomen bedrijf geïnterviewd die lid zijn van de directie of managementteam. Door het verkregen inzicht vanuit beide invalshoeken, is een zo volledig mogelijk beeld vergaard van de aanwezige dynamiek, relatie en het proces. Medewerkers op directie- of managementniveau zijn in staat dynamieken met betrekking tot de overname te signaleren en de bijdrage van de kennisoverdracht in te schatten. Voorts valt aan te nemen dat zij zich meer bewust zijn van kennisoverdracht en waardecreatie dan het operationeel personeel. In totaal zijn acht cases bestudeerd. Hiervoor zijn 16 interviews afgenomen via videobellen met het programma Microsoft Teams. Gemiddeld duurden de interviews 68 minuten na de introductie. De interviews zijn opgenomen ten gunste van het transcriberen. Hiervoor is nadrukkelijk toestemming gevraagd aan iedere respondent. Vertrouwelijkheid is beloofd zodat respondenten zo vrijuit mogelijk konden praten. Wanneer bij het transcriberen of analyseren van de case belangrijke informatie miste zijn respondenten gebeld of gemaïld met aanvullende vragen. Gedurende het interview is de respondent geobserveerd met betrekking tot non-verbale signalen. Deze signalen maken onderdeel uit van de data die gebruikt is voor de analyse.

Secundaire databronnen maken ook deel uit van de verzamelde data. Zo zijn publicaties op de websites van de bedrijven geraadpleegd met betrekking informatie over de overnames en het identificeren van veranderingen die na de overnames hebben plaatsgevonden. De secundaire bronnen zijn ook geraadpleegd om antwoorden van de respondenten te verifiëren.

3.5 Data-analyse

Binnen enkele dagen na het afnemen van een interview is deze uitgewerkt met behulp van transcriptiesoftware Happyscribe. Nadat alle interviews waren afgenomen zijn casebeschrijvingen gemaakt. Vervolgens is de data geanalyseerd aan de hand van een thematische analyse om tot een

nieuwe theorie te komen. Thematische analyse is hiervoor een geschikte analysemethode, omdat aan de hand van het identificeren, analyseren en rapporteren van patronen/thema's in de data nieuwe theorie kan worden gevormd (Braun & Clarke, 2006). Dit is gedaan door middel van de inductieve thematische analyse, waarbij geen gebruik gemaakt is van een vooraf opgesteld codeerschema en de thema's zijn gelinkt aan de data zelf (Braun & Clarke, 2006). De thema's zijn geïdentificeerd op semantisch niveau: binnen hetgeen dat expliciet is gezegd (Braun & Clarke, 2006). Dit houdt in dat er niet is gezocht naar iets dat achter hetgeen dat is gezegd ligt. Voor het analyseren van de data is gebruik gemaakt van het programma Atlas.ti. Atlas.ti is een geschikt programma voor het coderen en categoriseren van omvangrijke data (Yin, 2017).

De thematische analyse bestaat uit zes fasen. Dit is echter geen lineair proces, maar een proces waarbij regelmatig een stap terug is gezet naar een vorige fase (Braun & Clarke, 2006). De analyse begon met het een worden met de data door het herhaaldelijk doornemen van de uitwerkingen van de interviews en te zoeken naar betekenis en patronen. Vervolgens zijn initiële codes gegenereerd vanuit de data zelf. Aangezien het een case study betreft, zijn na het opstellen van de initiële codes de cases eerst los van elkaar geanalyseerd. De codes vormden de basis voor het ontdekken van thema's, waarbij meerdere codes gezamenlijk een thema vormen. De geïdentificeerde thema's zijn vervolgens geanalyseerd op interne homogeniteit en externe heterogeniteit door middel van de cross case analyse. Op het moment dat de thema's als definitief waren beschouwd, zijn ze gedefinieerd en werd het belang met betrekking tot de onderzoeksvraag onderschreven. Tot slot zijn de resultaten gepresenteerd in de resultatensectie van het rapport.

3.6 Kwaliteitskenmerken

Om de kwaliteit van een case study te waarborgen zijn een viertal test uitgevoerd (Yin, 2017). Het gaat hier om constructvaliditeit, interne validiteit, externe validiteit en betrouwbaarheid.

Constructvaliditeit

Om te waarborgen dat de vragen daadwerkelijk de bestudeerde concepten meten zijn de concepten aan de hand van de theorie geoperationaliseerd tot vragen die zijn gesteld in het empirisch onderzoek. Dit draagt bij aan de constructvaliditeit van het onderzoek (Yin, 2017). Daarnaast is er gebruik gemaakt van meerdere bronnen door medewerkers van zowel het overgenomen als de overnemende partij te interviewen, de respondenten te observeren gedurende het interview en het raadplegen van secundaire databronnen. Deze triangulatie draagt eveneens bij aan de constructvaliditeit (Easterby-Smith et al., 2018; Van Tulder, 2018; Yin, 2017).

Interne validiteit

Het interviewen van medewerkers van het overnemende en overgenomen bedrijf en het raadplegen van data zorgen ervoor dat de verbanden tussen de onderzochte concepten zo helder mogelijk worden en dragen daardoor bij aan de interne validiteit (Yin, 2017). Er is gezocht naar patronen, waarbij verder is gekeken dan alleen de concepten die vanuit de literatuur zijn geselecteerd. Dit vergroot de interne validiteit, omdat het de kans verkleint dat de gevonden verbanden zijn toe te schrijven aan andere aspecten (Sekaran & Bougie, 2016). De gevonden verbanden zijn ter ondersteuning verklaard aan de hand van bestaande literatuur, wat eveneens bijdraagt aan de interne validiteit (Eisenhardt, 1989).

Externe validiteit

De externe validiteit beschrijft de generaliseerbaarheid van de uitkomsten (Sekaran & Bougie, 2016). In dit onderzoek zijn meerdere contrasterende cases bestudeert, dit draagt bij aan de

generaliseerbaarheid en dus de externe validiteit van de uitkomsten van dit onderzoek (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Betrouwbaarheid

In case study's draait het bij betrouwbaarheid om het aantonen dat de handelingen die worden uitgevoerd gedurende het onderzoek kunnen worden herhaald met dezelfde uitkomsten en heeft als doel om het aantal fouten en biases te beperken (Yin, 2017). Het opnieuw uitvoeren van een case study is echter lastig. Door transparant te zijn over doel van het onderzoek, de uitvoering, de beslissingen, dataverzameling en analyse is de betrouwbaarheid bevorderd (Hammarberg, Kirkman, & de Lacey, 2016). Om deze transparantie te bieden is een logboek bijgehouden. Voorts is er een case study database bijgehouden om de betrouwbaarheid te bevorderen (Yin, 2017). De interviews die zijn afgenomen zijn met toestemming van de respondenten opgenomen en op aanvraag ter inzage beschikbaar. Daarnaast is de verzamelde secundaire data opgeslagen, gestructureerd per case en tevens beschikbaar wanneer deze wordt opgevraagd. Ook is er inzicht in de data-analyse door toegang te vragen tot het programma Atlas.ti en zijn de codeboom en voorbeeldquotes opgenomen in de appendix.

4. Empirische bevindingen

In dit hoofdstuk zijn de bevindingen van het empirisch onderzoek beschreven. In de eerste paragraaf de analyses op single case-niveau. De uitgebreide casebeschrijvingen zijn te vinden in appendix 2. In de tweede paragraaf is de cross case analyse te vinden. Hier zijn eerste de integratiestrategieën geanalyseerd in paragraaf 4.2.1. In paragraaf 4.2.2 is kennisoverdracht onder de loep genomen en in 4.2.3 zijn de verschillen in gecreëerde waarde geanalyseerd. De bijhorende codeboom is te vinden in appendix 3 en voorbeeld quotes in appendix 4.

4.1 Single case analyse

Aan de hand van het conceptueel, weergegeven in figuur 4, zijn in deze paragraaf de cases op individueel niveau geanalyseerd. De mate wederkerigheid wordt geanalyseerd aan de hand van de richting(en) waarin de kennis stroomt.

4.1.1 Overname Thomas & Betts door ABB

Casebeschrijving

ABB heeft Thomas & Betts in januari 2012 overgenomen. Beide bedrijven zijn producenten van elektrische laagspanningstoepassingen. De productportfolio's van de bedrijven vullen elkaar aan en hetzelfde geldt voor de geografische dekking. ABB had ten tijde van de overname ongeveer 130.000 medewerkers wereldwijd, Thomas & Betts 9.400. Het betreft dus een grote internationale overname. In de case is de integratie, kennisoverdracht en waardecreatie bestudeerd van Thomas & Betts Barendrecht. Thomas & Betts Barendrecht kent haar oorsprong als Van Lien en is gespecialiseerd in het ontwikkelen en maken van noodverlichting. Thomas & Betts heeft Van Lien in 1998 overgenomen, Van Lien behield relatief veel autonomie en bleef actief onder haar eigen naam. Het bedrijf had alle functies in huis, inclusief een productiefaciliteit waar men de noodverlichting assembleerde.

ABB heeft Thomas & Betts vooral overgenomen vanwege de toegang tot de Noord-Amerikaanse markt. Thomas & Betts is vooral sterk vertegenwoordigd in Noord-Amerika, terwijl ABB een groot netwerk heeft in Europa en Azië. Ook werden de productportfolio's van de bedrijven als complementair beoordeeld. Het doel was dankzij de complementariteit in markten en producten tot omzet verhogende synergieën te komen. Van 2012 t/m halverwege 2016 werd de naam Thomas & Betts nog gevoerd, dat is veranderd sinds 1 juli 2016. Sindsdien is men samengegaan onder de naam ABB, de merknaam Van Lien blijft echter nog bestaan. Wel is eind juni 2018 aangekondigd dat de assemblagelijijn zal worden verplaatst naar Hongarije, waardoor 75% van de mensen hun baan verliest.

Analyse

Integratie

Thomas & Betts is in hoge mate in ABB geïntegreerd. In eerste instantie was Thomas & Betts Barendrecht nog een fabriek die leverde aan ABB als interne klant, later zijn de productiewerkzaamheden verplaatst naar Hongarije. Qua soort [operationele integratiestrategie](#) is er sprake van absorptie. De naam Thomas & Betts is verdwenen, wel worden sommige merknamen, zoals Van Lien, die in het portfolio zaten nog gevoerd.

Beide respondenten hebben dezelfde cultuurverschillen ervaren bij aanvang. Bij Thomas & Betts was meer sprake van een familiecultuur waar iedereen elkaar kende, terwijl ABB meer een corporate cultuur heeft. De respondenten stellen ook beide dat de [culturele integratie](#) niet direct plaatsvond, de respondent van ABB: *“Ik denk dat de resterende mensen 100% zijn geïntegreerd. Maar tot en met het moment dat we de fabriek nog hadden in Barendrecht dan zou ik nee zeggen op de menselijke integratie. Want mensen voelden zich nog steeds Thomas & Betts.”* Mensen hebben het bedrijf

verlaten, de resterende mensen zijn opgenomen in ABB, hebben zich verspreid door de organisatie en zich aangepast aan de cultuur van het bedrijf. Qua type culturele integratie is er sprake van assimilatie.

Kennisoverdracht en waardecreatie

De onderwerpen van de kennis die is overgedragen verschillen per afdeling. Op de salesafdeling lag de nadruk op het onderwerpen product- en marktkennis die in beide **richtingen** is overgedragen. Bij de overdracht van productkennis werd enthousiast gereageerd op de mogelijkheden die het samenvoegen van de productportfolio's meebracht. Er lijkt hier sprake van een hoge mate van **gerelateerdheid en complementariteit** van kennis. Met marktkennis kreeg men over en weer toegang tot klanten van de ander en droeg men vaardigheden over voor het verkopen van specifieke producten. Op deze afdeling verliep de kennisoverdracht voorspoedig, er was weinig **remming** volgens de respondent van ABB: *"Het was een heel mooi proces om te zien (...) en dat ging super goed in Nederland"*. De manier van kennisoverdracht kan aan dit succes hebben bijgedragen. Veel kennis is overgedragen door middel van intensieve **persoonlijke interactie**. De salesmensen van de bedrijven werden direct samengevoegd en men werd gezamenlijk betrokken bij het maken van nieuwe plannen, de respondent van ABB: *"ik weet het nog dat we samen in kamers zaten om het businessplan en het salesplan uit te werken met Thomas & Betts en ABB. Dat ging heel goed"*. Over en weer werd productkennis overgedragen d.m.v. online training en persoonlijke interactie vanwege de samenwerking. Daarnaast werden vaardigheden overgedragen door het delen van best practices. De mate van **tacitness** kan bij de productkennis als lager worden gezien dan bij de vaardigheden betreffende de marktkennis. Kort na de integratie van de salesafdelingen werden de eerste resultaten door cross selling geboekt. Het samenvoegen van de productportfolio's en salesactiviteiten vormt een concurrentievoordeel en kan worden gezien als **omzet verhogende synergie**. De respondent van ABB: *"En wij hadden al drie of vier succescases van projecten waar we samen gescoord hebben."*

R&D is meer gecentraliseerd naar Frankrijk en Canada, maar de kennis op het onderwerp product is onvoldoende overgedragen. Vooral de meer **tacit** productkennis die van Thomas & Betts had moeten worden overgedragen in de **richting** van ABB is verloren gegaan. De respondent van Thomas & Betts: *"bij R&D, de ontwikkelaars die weten precies wat de toleranties zijn, wat mag en niet mag. Maar ook wat je moet gaan doen wanneer je problemen hebt, met name met de elektronica, dus de aansturing, levensduur. Daar heb je productkennis voor nodig. Een ontwikkelaar en de engineers die krijgen die detailkennis. Maar die hebben de mensen op de vloer niet. Dus op het moment dat jij de productie overhevelt en je gaat je ontwikkelcapaciteit reduceren hier, maar je gaat van tevoren niet zorgen dat een deel van je kennis overgebracht wordt. Dat is kennis die je heel moeilijk kunt gaan vastleggen in boekwerken. (...) Maar dat is hetgeen wat dus nu wel mist."* De respondent van ABB beaamt dat de integratie moeizaam, dat de **gerelateerde**, tacit kennis verloren is gegaan en niet snel opnieuw wordt opgebouwd. Daar gaat een langere tijd overheen. De impact op de gecreëerde **waarde** is echter niet duidelijk.

Op de marketingafdeling werd vooral kennis met betrekking tot het onderwerp klantkennis gedeeld in de vorm mogelijkheden om de markt te bereiken. Er was nauwelijks sprake van **remming**, de respondent van ABB: *"Dat was denk ik één van de makkelijkste workstreams, de marketing."* Op deze afdeling waren weinig verschillen en zag men vooral de kansen die het bood. De kennis werd overgedragen middels **persoonlijke interactie** door direct samen te werken. Hierbij ging het vooral om kennis vanuit ABB in de **richting** van Thomas & Betts. Het is niet duidelijk welke invloed dit heeft gehad op de **waarde** die is gecreëerd.

De productie werd verplaatst van Barendrecht naar Hongarije, waarbij kennis over het onderwerp product overgedragen. Hierbij gaat het om de kennis met betrekking tot de producten die men in Hongarije moest gaan produceren, het productieproces en het logistieke proces daaromheen. Deze

kennis stroomde vanuit Barendrecht in de **richting** van Hongarije. De respondent van Thomas & Betts: *“Maar we hebben gezegd dat als we de gehele supplychain, de operatie windows, de manier van opereren et cetera niet wijzigen. We brengen het er gewoon heen en de mensen in Hongarije gaan alles op exact dezelfde manier weer doen zoals wij het doen dan is de kans van slagen het grootste.”* De overdrachtsmanier van het productie- en logistieke proces van noodverlichting vanuit Barendrecht naar Hongarije was een gezamenlijk project met teamleden van Barendrecht en Hongarije. De processen zijn gedocumenteerd en overgedragen, vervolgens zijn de mensen in Hongarije fysiek getraind. Hierbij is **persoonlijke interactie** geweest door werkbezoeken en begeleiding in Hongarije. De inkopers in Hongarije werden online getraind door hun collega’s uit Barendrecht. Deze kennisoverdracht is minder succesvol verlopen, er was sprake van **remming** door weerstand, volgens de respondent van Thomas & Betts liggen daar meerdere oorzaken mogelijk aan ten grondslag: *“Het komt door eigenwijsheid. Zowel de mensen in Nederland als in Hongarije zijn overtuigd van hun eigen capaciteiten en denken het bij het rechte eind te hebben.”* De cultuurverschillen spelen hier ook een rol in: *“De mensen van Hongarije waren betrokken bij de besluitvorming. Nederlanders gaan op zoek naar consensus, in Hongarije is het meer de sterkste wint. Ze doen het dan gewoon anders en laten het point of no return passeren. Ze doen het gewoon op hun manier. En ze liegen niet, maar vertellen ook niet alles.”* Het ligt echter niet alleen aan de mensen in Hongarije: *“Er was kennelijk, achteraf gezien te weinig draagvlak. Controle door Barendrecht is ook niet strak genoeg geweest.”* Uiteindelijk is het proces overgedragen aan de fabriek in Hongarije en heeft het geleid tot **kostenbesparing**, maar dit had hoger kunnen zijn wanneer de kennisoverdracht beter was verlopen. Op bepaalde indicatoren wordt volgens de respondent van Thomas & Betts namelijk lager gescoord dan in Barendrecht het geval was.

Binnen finance is kennis overgedragen over procedures. De mensen van Thomas & Betts moesten gaan rapporteren op de manier van ABB. Daarnaast moesten zij de organisatie van ABB leren kennen, de respondent van ABB. Deze kennis met een lage mate van **tacitness** is door ABB overgedragen in de **richting** van Thomas & Betts medewerkers door **persoonlijke interactie** middels persoonlijke training en samenwerking. Men werkte aan de hand van dezelfde basisprincipes, waardoor de verschillen niet heel groot waren. Dit kan hebben bijgedragen aan de voortvarende kennisoverdracht waarbij vrijwel geen **remming** is ervaren. Of hieruit **waarde** is gecreëerd is niet duidelijk.

Op customer service is kennis met als onderwerp het product en de klant overgedragen met betrekking tot de producten van Thomas & Betts door het verplaatsen van medewerkers vanuit het kantoor bij de Thomas & Betts fabriek van Barendrecht naar het ABB kantoor, de respondent van ABB: *“De drie mensen die waren verplaatst naar de ABB customer service organisatie, zij kenden alle producten van Thomas & Betts. En als er verzoek of een vraag kwam van de klant, dan ging het naar die drie mensen. Dus we hadden Thomas & Betts producten en de businessline was gedekt”.* Bij deze manier van kennisoverdracht met een hoge mate van **persoonlijke interactie** is vanuit kennis van Thomas & Betts in de **richting** van ABB gestroomd en kan hebben bijgedragen aan de voorspoedige overdracht zonder al te veel **remming**. In hoeverre dit heeft geleid tot het creëren van waarde is onduidelijk.

De kennis met betrekking tot wet- en regelgeving van het onderwerp product is op een ongedwongen manier tijdens overleg overgedragen. ABB maakte op dit vlak zelf ook stappen en droeg deze kennis in de **richting** van de mensen van Thomas & Betts over. Deze ongedwongen kennisoverdracht via overlegstructuren is succesvol verlopen en kende een zekere mate van **persoonlijke interactie**. Er lijkt geen sprake te zijn geweest van **remming**. Deze kennisoverdracht heeft bijgedragen aan het creëren van meer **ecologische waarde**, de respondent van Thomas & Betts zag dat zij meeliftten op de kennis van ABB: *“je ziet ook wel dat Thomas & Betts is meegegaan, maar ook met andere ontwerpen van de producten (...) nu is het een centrale unit, maar ik denk dat ABB daar verder in is”.*

4.1.2 Overname Mangrove door Colours

Casebeschrijving

Colours en Mangrove zijn internetbedrijven. De overname van Mangrove door Colours was onderdeel van hun buy and build strategie. Colours bestond destijds uit 90-100 medewerkers en Mangrove omvatte 30 collega's. Colours had al een kleine vestiging in Rotterdam met 15-20 mensen en met de overname was de verwachting dat men snel kon groeien in omvang en gebruik kon maken van de aanwezige kennis binnen Mangrove. Mangrove had te kampen met financiële problemen, met name door een achteraf gezien verkeerde strategiekeuze. Mangrove richtte zich vooral op de high-end strategische vraagstukken, terwijl dit een moeilijke markt is met minder continuïteit dan de wat meer technische projecten waar Colours haar pijlen op richt. Tegelijkertijd was er de nodige onvrede over het leiderschap van Mangrove.

Colours was bij aanvang van de overname overtuigd dat zij door het toepassen van de juiste strategie en leiderschap in staat zou zijn gezamenlijk een sterke groei door te maken. De expertise van Mangrove zou daarnaast een goede aanvulling zijn op de reeds aanwezige kennis binnen het bedrijf. Er werd vooral gekeken naar groei in omzet, hoewel het bij aanvang ook duidelijk was dat er gesneden zou worden in de kosten op het gebied van ondersteunend personeel. De overname vond plaats in juli 2017 en was de eerste overname die Colours deed, later volgden nog vier andere overnames. In december 2017 zijn de merknamen van de overgenomen bedrijven verdwenen en is men verdergegaan onder de naam we are you. In november 2020 is we are you overgenomen door Intracto Groep.

Analyse

Integratie

De slechte prestaties en financiële positie van Mangrove hebben ervoor gezorgd dat Colours direct de leiding over het bedrijf heeft genomen. Het heeft de teams gelijk na de overname samengevoegd en laten werken volgens de organisatiestructuur, strategie en werkwijze van Colours. De respondent van Colours: *"Ik denk één van de verschillen was dat Mangrove nog functioneel werkte (...) Je had een afdeling UX, je had een afdeling design, je had een afdeling techniek en een afdeling projectmanagement. Bij ons werkten we met multidisciplinaire klantteams."* Op ondersteunende functies zijn de werkzaamheden gecentraliseerd en is afscheid genomen van een aantal mensen. Er is een hoge mate van **operationele integratie** en absorptie kan worden aangewezen als soort operationele integratie.

De **culturele integratie** bevat aspecten van de soorten integratie en crossvergence. Er zijn namelijk culturele aspecten van beide bedrijven samengevloeid en er is gewerkt aan een deels nieuwe overkoepelende organisatiecultuur. De uitwerking van deze twee aspecten is dat Mangrove volledig is geïntegreerd in het team van Colours zonder de cultuur van Mangrove te veranderen.

Kennisoverdracht en waardecreatie

De meeste kennisoverdracht heeft plaatsgevonden onder de mensen die zich bezighouden met het bouwen van de internetoplossingen voor klanten en dan met name over het onderwerp product. Het gaat hierbij om **gerelateerde** kennis met betrekking tot de oplossingen die worden gecreëerd en het proces, de werkwijze waarop dat wordt gedaan. Daarnaast is er klantkennis overgedragen met betrekking tot het op een winstgevende manier omgaan met klanten en hun behoeften, de respondent van Colours: *"Dat we meer continuïteitsafspraken gemaakt hebben dat je een bepaalde beschikbaar hebt. De beschikbaarheid heeft een vorm van teams of mensen en daar bepaalde ondergrenzen afspreekt, abonnementen afspreekt, dan krijg je wat meer rust in de winkel."* De manier waarop deze overdracht plaatsvond was vooral door het veranderen van de organisatiestructuur en het mixen van

personeel van Mangrove en Colours in klantteams. Men ging direct met projecten aan de slag volgens de werkwijze van Colours. Daarnaast wordt kennisoverdracht continu gefaciliteerd door interne en externe training voor het opdoen of verbeteren van vaardigheden en het structureel beleggen van gezamenlijke kennissessies en sessies per functionele groep waarbij best practices en learnings worden gedeeld. Er is hierbij sprake van een hoge mate van **persoonlijke interactie**. De **tacitness** van de overgedragen kennis liep uiteen. De klantkennis kan daarbij als iets meer tacit worden beschouwd dan de productkennis. De meeste kennis is vanuit Colours in de richting van Mangrove overgedragen, maar er was sprake van een zekere mate van **wederkerigheid**. Zo is er kennis met betrekking tot design en digitale strategie vanuit Mangrove overgedragen aan Colours: *“Daar zie je wel dat de creatievelingen van Mangrove wel een paar tandjes dieper in dan alleen maar een proces vormgeven. Die namen de klant ook mee hoe het anders zou kunnen zeg maar. Die gingen het eigenlijk echt eventjes door vertalen. Dat waren wel hele kundige processen die er inzitten.”* Deze kennis was waardevol voor Colours, maar werd niet overgedragen aan de andere vestigingen: *“Dat is uiteindelijk niet zo ver gegaan. Daarvoor was Mangrove ook te klein, misschien wel. Of dan is het ook niet zo onderscheidend ten opzichte van de anderen. Uiterlijk Mangrove waren met twintig collega's op een totaal van 450. Dan moet het wel heel uniek zijn zeg maar wil het daarmee naar voren komen.”* De respondent van Colours stelt hier dat er een hogere drempel is om kennis over te dragen aan de andere locaties en dat omvang en/of onderscheidenheid van die kennis daarin een rol speelt. In het begin was er sprake van **remming** door weerstand onder het personeel van Mangrove. Er was een gebrek aan vertrouwen en een gevoel van falen, de respondent van Colours: *“Het is bijna de Maslow piramide, denk ik, dat je in het begin weer dat vertrouwen moet winnen, dat zit helemaal onderin. En dan ga je niet heel veel delen. Ben je niet heel open, ben je beschermend en trek je eigenlijk naar de mensen die uit dezelfde situatie komen toe. (...) Je moet eerst je eerste succesjes weer vieren. Die start situatie was helemaal niet zo rooskleurig. Helemaal niet zelfs. En dat zat deels met ons. Wij kwamen als vreemde jongens binnen, maar zeker ook met de situatie, zij kwamen ook niet vanuit hun kracht. Het was geen sterk bedrijf op dat moment, dus dat doet ook iets met de mensen.”* Na verloop van tijd nam de weerstand af. Volgens de respondent van Colours speelde het verstrijken van de tijd, het mixen van de teams en het benadrukken van gelijkwaardigheid van de collega's van beide bedrijven hierin een rol. De kennisoverdracht met betrekking tot de producten, productie en klanten heeft geleid tot **omzet verhogende synergie**, omdat men groeide in omvang en dankzij de omzetgerichte strategie van Colours in staat was meer omzet te genereren. Ook werd er hierdoor meer omzet gehaald uit de klanten van Mangrove: *“de omzet uit klanten is vergroot. Met de klanten van Mangrove zijn we op een andere manier gaan samenwerken, een bepaalde continuïteit ingebracht. Dat is zeker gebeurd en daardoor is de billability en de omzet omhoog gegaan met een vergelijkbaar aantal collega's.”* Tegelijkertijd zorgde de nieuwe organisatiestructuur voor **kostenverlaging** door kennisoverdracht. Het werken in klantteams en niet meer als functionele afdelingen heeft ervoor gezorgd dat designers en techneuten meer overleggen en er dus horizontaal meer kennis wordt overdragen, de respondent van Colours: *“Dus dat een designer en een techneut bijna tegen mekaar aan het bureau zitten. Dat niet een designer een belofte doet wat technisch niet heel makkelijk te realiseren is. (...) Dus als je die dicht bij mekaar krijgt, dan kan een design net aangepast worden, zodat het voor een techneut ook betere en binnen budget te realiseren is.”* De continue kennisoverdracht zorgt er ook voor dat men zich blijft ontwikkelen en dit zou positieve invloed kunnen hebben op toekomstige waardecreatie. De culturele integratiestrategie heeft mogelijk ook positieve invloed op kennisoverdracht. Men is de wekelijkse stand-up volgens Mangrove traditie op vrijdagmiddag blijven doen, waardoor er meer teruggekeken wordt en succesvolle projecten of best practices worden gedeeld. Colours deed dat op maandag en dan ligt de focus meer op wat er die week gedaan moet worden om lopende projecten af te krijgen.

Doordat Colours de dagelijkse leiding op zich nam en het platte organisatie is zonder managementlaag zijn de managementkennis en -praktijken van Colours zijn niet perse aan leden van Mangrove overgedragen. Deze kennis met als **onderwerp** management heeft wel geleid tot gecreëerde waarde. Het doorvoeren van de strategie en organisatiestructuur hebben gezorgd voor **omzet verhogende synergie**. Het hanteren van het beleid op het gebied van goedwerkgeverschap en maatschappelijke impact draagt bij aan het creëren van meer **sociale waarde**. De respondent van Mangrove over baanzekerheid en werknemerstevredenheid als onderdeel van **goedwerkgeverschap**: *“Veel meer gevoel van zekerheid. We zijn een heel gezond bedrijf, mooie klanten. We hebben een heel steady club. Ik denk dat dat iets zegt over de manier waarop mensen naar werk gaan, of hun werk doen en dat mensen tevreden zijn”* en over meer **maatschappelijke impact** dankzij de aanpak van Colours: *“En ook vooral denk ik dat je de tijd van de baas mag gebruiken daarvoor. Ik denk dat dat wel heel erg een extra dingetje is om mensen nog net eventjes te motiveren.”*

4.1.3 Overname Van Dam door InterDam

Casebeschrijving

InterDam en Van Dam zijn bedrijven die explosie- en brandwerende deuren, ramen en wanden leveren. De twee bedrijven hebben een lang verleden met elkaar. Na een mislukte poging het bedrijf in handen te krijgen begon een medewerker van Van Dam InterDam en nam enkele medewerkers mee. Jarenlang waren het elkaars grootste concurrenten en was er veel onderlinge spanning en rivaliteit. Met Van Dam ging het voor de overname slecht. Ze zijn een aantal maal failliet gegaan en hadden de jaren voor de overname een verliesgevend resultaat. InterDam was juist een succesvol bedrijf dat jaarlijks winst maakte. De overname vond plaats in juli 2020, de fysieke integratie van de in totaal 75 medewerkers vond plaats in maart 2021, net nadat de interviews hebben plaatsgevonden.

De overname had het uitschakelen van de belangrijkste concurrent als voornaamste doel. Dat zou het bedrijf een sterkere marktpositie geven en tot hogere prijzen kunnen leiden. Daarnaast zorgde de overname voor toegang tot nieuwe marktsegmenten en een succesvolle onderhoudsactiviteit. Zo had Van Dam producten die geschikt zijn voor de prijsvechtersmarkt in het Midden-Oosten en had het tevens passende producten voor de schepen van de marine. De omzet verhogende synergieën waren het belangrijkste, de overname zou echter ook schaalvoordelen en daarmee kostenverlaging met zich meebrengen. InterDam is eigendom van een private equity dat van plan is het bedrijf over een aantal jaar in de etalage te zetten. Het draait vooral om groei in EBITA om ervoor te zorgen dat de aandeelhouders zoveel mogelijk winst maken op de transactie.

Analyse

Integratie

Van Dam is operationeel in hoge mate geïntegreerd in InterDam. De fysieke integratie vond pas plaats na de interviews, maar de teams op de verschillende functionele afdelingen waren wel al samengevoegd. Sales, inkoop en engineering zijn samengevoegd, finance bestaat volledig uit mensen van InterDam, omdat de mensen van Van Dam zijn vertrokken. Maintenance & Repair is een afdeling die vanuit Van Dam die volledig intact is gebleven en nog een zekere mate van zelfstandigheid heeft, de respondent van InterDam: *“Het hoofd van die afdeling rapporteert direct aan mij als CEO en staat dus naast operations na sales. En die moet haar eigen marktsegment herontwikkelen, want door corona hebben ze echt een klap gehad. En zij moeten hun eigen P&L draaien.”* De afdeling productie bestaat vrijwel volledig uit mensen van InterDam, omdat Van Dam geen eigen productie had. De producten van de bedrijven zijn naast elkaar gelegd en de er is een gezamenlijk productportfolio samengesteld. Deze producten worden onder de naam InterDam op de markt gebracht, de naam Van Dam is komen te vervallen. Qua systemen is men overgegaan op die van InterDam. De **operationele integratiestrategie** kan worden bestempeld als absorptie.

Aan de **culturele integratie** is nog geen aandacht besteed, dit staat wel op het programma om in het managementteam te bespreken. De respondenten zien cultuurverschillen tussen de bedrijven, InterDam wordt ervaren als meer ondernemend, terwijl binnen Van Dam meer acteerde op basis van structuur en processen. De respondent van InterDam geeft wel een schot voor de boeg: *“Het is heel simpel, één bedrijf is de laatste jaren heel succesvol en de ander niet. Dus dan is het lastig om te zeggen: we doen 'best of both worlds, want er was er maar één die succesvol was.”* Hij vervolgt: *“We moeten de mensen van Van Dam (...) wel een beetje in de InterDam manier van denken krijgen. Dus dat is die kant op. Andere kant op is: InterDam is nu groter geworden. Dus dingen die heel informeel gingen, moeten we iets meer formeel gaan doen.”* Hoewel de culturele integratie nog niet formeel van start is gegaan, lijkt het op basis van deze woorden dat het neigt naar een combinatie van assimilatie en crossvergence.

Kennisoverdracht en waardecreatie

De volledige absorptie maakt het noodzakelijk dat er veel kennisoverdracht is binnen sales. De afdelingen zijn samengevoegd en men moet elkaars producten leren kennen, waarbij vooral de producten van InterDam zijn gehandhaafd. Deze **gerelateerde** kennis met betrekking tot de producten is in beide richtingen overgedragen via online kennissessies die bestemd waren voor het gehele bedrijf. Er dus sprake van **wederkerige kennisoverdracht**. Deze manier blijkt echter ontoereikend voor sales, de respondent van Van Dam: *“Daar is wel een redelijke kennisoverdracht geweest, maar in een sessie van een uur iets vertellen over de twaalf verschillende deuren die we kunnen produceren in allerlei gradaties, dan ga je nooit helemaal tot in de diepte. Dat is voor die salesman, als we dan puur kijken naar het gereedschap wat de mensen moeten geven, te weinig.”* De respondent van InterDam erkent dat sales meer nodig heeft dan deze online kennissessies en dat men daarom het werk controleert: *“Er is iets meer voor nodig. Het wordt wel allemaal goed gecheckt door de managers die daar van InterDam kant zitten zeg maar. Dus daar zit wel een controle slag overheen”*. Het feit dat de bedrijven nog niet fysiek waren geïntegreerd en er door Corona vooral vanuit huis wordt gewerkt, kan ervoor hebben gezorgd dat de **persoonlijke interactie** is beperkt en de kennisoverdracht moeizaam verliep. Aan de hand van de interviews lijkt de productkennis geen hoge mate van **tacitness** te bevatten. Er is sprake van een hoge mate van **remming**, het onderschatten van kennisoverdracht wordt als een van de oorzaken genoemd. Er is te weinig aandacht en tijd in gestoken en dit zorgt ervoor dat men kennis tekortkomt: *“Die ontberen kennis, de kennis om echt goed met de producten van InterDam kennis te maken die is er niet. Er is geen tijd ingestoken. Kortom, wat gaat die salesman bij die klant brengen?”* Daarnaast is er geen specifiek kennismanagementsysteem waar de kennis is gedocumenteerd en verloopt het vragen naar kennis binnen de organisatie niet altijd naar tevredenheid. De respondent van Van Dam stelt dat de afdeling Maintenance & Repair veel moet samenwerken met sales en kennis van hen nodig heeft, maar dat hij daarbij stuit op weerstand: *“dat botst . Men moet een klein stukje van wat men in het verleden dan nog wel bij sales zelf deed gaan loslaten. Anderzijds zijn wij als Maintenance en Repair nu project aan het aanbieden, waarbij we producten van InterDam gaan gebruiken. Dus daar heb ik informatie voor nodig. Dat schuurt, dat is lastig.”* Vanuit sales is de wens dat Maintenance & Repair haar verkoopprocessen afstemt op die van de nieuwbouwprojecten, maar zij willen liever hun eigen proces behouden. Het lijkt erop dat deze afdeling procesmatig nog niet helemaal is geïntegreerd in het bedrijf. Tot op heden is er weinig sprake van waardecreatie: van **omzet verhogende synergie** is nog niets merkbaar. De respondent van Van Dam: *“Nee, zover zijn we nog niet. Als we kijken naar het budget dan moet dat dit jaar nog wel gaan gebeuren. Maar goed, we zijn tweeënhalve maand onderweg en dat is nog niet zo. Als we kijken naar de sales funnel dan zie ik wel meer potentie, maar we zijn daar nog niet. Dat is nog niet waargemaakt.”* Door het samenvoegen van de productportfolio's kunnen omzet verhogende synergieën in de toekomst worden bewerkstelligd.

Op de afdeling engineering zijn de teams samengevoegd en wordt er samengewerkt, waardoor met betrekking tot de producten **gerelateerde** kennis naast de kennissessies ook op een meer **persoonlijke** manier wordt overgedragen. Door de samenwerking wordt ook de werkwijze van InterDam overgedragen in de richting van de Van Dam medewerkers. Er is sprake van wederkerige kennisoverdracht, al wordt de meeste kennis vanuit InterDam aan Van Dam overgedragen. De integratie en kennisoverdracht op deze afdeling verlopen naar tevredenheid volgens de InterDam respondent en er is weinig **remming** ervaren. De bundeling van de krachten heeft het innovatievermogen van het bedrijf als geheel doen toenemen en dit heeft reeds geresulteerd in **waardecreatie** door het toetreden van een nieuwe markt. De respondent van Van Dam: *“Elke tunnel heeft bijvoorbeeld vluchtdeuren. Er zijn in Nederland maar een paar bedrijven die dat doen, dus daar zit markt en internationaal is die markt echt gigantisch (...)Daar zie je van twee kanten: het idee is wellicht ontstaan aan de Van Dam kant en de passende oplossing vanuit InterDam kant.”* Er lijkt hierbij **complementaire** kennis te zijn overgedragen.

4.1.4 Overname Hycos door Hydrauision

Casebeschrijving

Hydrauision en Hycos waren directe concurrenten in de markt van hydraulische aandrijvingen, met name powerpacks. Hydrauision wilde met de overname van Hycos een concurrent, een prijsvechter, uit de markt halen. Dit zou moeten leiden tot betere prijzen en dus een hogere omzet. De overname zou tevens tot een groei in omzet kunnen leiden, doordat het serviceapparaat van Hydrauision meer werk zou hebben vanwege de extra producten die vervaardigd zouden worden dankzij de overname van Hycos. Dankzij de overname is er meer productiecapaciteit, zijn er meer producten draaiend in het veld waar onderhoud en service aan gepleegd moet worden. Daarnaast had Hycos kennis en ervaring in de mobiele firefighting systemen dat een uitbreiding van het productportfolio van Hydrauision en daarmee toegang tot een nieuw marktsegment betekende. Vanuit Hycos was de overname het antwoord op financiële problemen. Voor de overname liep men vanwege de beperkte financiële draagkracht omvangrijke projecten mis. Door onderdeel te worden van Hydrauision zou het bedrijf niet alleen een betere toekomst tegemoet gaan, maar voldoet het ook aan de financiële eisen die worden gesteld aan grote projecten. De overname heeft in januari 2017 plaatsgevonden.

Analyse

Integratie

Hycos is in Hydrauision geïntegreerd als een productielocatie. Hycos is nog steeds gevestigd in haar eigen pand en verzorgt haar eigen productieproces en inkoop. Dit gebeurt wel op de wijze waarop Hydrauision dat wil. Men heeft nog haar eigen engineers, maar zij werken onder de regie van een manager van Hydrauision. HR, marketing en IT wordt geregeld door een shared service center. Sinds 2020 opereert het Hycos niet meer onder haar eigen naam, maar als Hydrauision Raamsdonksveer. Op het gebied van firefighting is Hycos wel leidend. Dat is hun specialiteit en wordt nog onder hun merknaam gevoerd. Hycos is de ERP- en CAD-systemen van Hydrauision gaan hanteren. Er is sprake van een hoge mate van **operationele integratie** met absorptie als integratiestrategie. Doordat er geen fysieke integratie heeft plaatsgevonden was er geen noodzaak tot **culturele integratie**, er is qua soort culturele integratie sprake van separatie ook al zijn de onderlinge verschillen volgens beide respondenten niet groot.

Kennisoverdracht en waardecreatie

Op de productieafdeling heeft men kennis met als onderwerp product overgedragen vanuit Hydrauision in de richting van Hycos. Het ging hierbij vooral om het productieproces. Men bouwde min of meer dezelfde producten, maar Hycos moest dat voortaan gaan doen op de manier waarop Hydrauision dat wilde. Het gaat hier om **gealerteerde** kennis. De respondent van Hydrauision: *“in*

het begin van: we gaan een powerpack bouwen, maar dat gaat wel op onze wijze. Wij doen dat op deze manier. (...) Dat is wel allemaal gewoon opgelegd.” Dat ging dus op een vrij directieve wijze. De manier waarop men dat deed was door middel van werkbezoeken, waarbij in een korte periode persoonlijk contact is geweest tussen zender en ontvanger. De respondent van Hycos: *“Dan zijn monteurs vanuit Raamsdonksveer een aantal weken gestationeerd in Schoondijke om daar met die monteurs samen te werken in een project. En ook andersom vanuit andere vestigingen in Raamsdonksveer.”* Bij de overdracht van deze productiekennis stuitte men op enige **remming**. De respondent van Hydrauision wijt dit aan weerstand door eigenwijsheid, maar ook moeite met verandering: *“Dit had te maken met een stukje eigen zelfstandigheid die men graag wilde behouden. Het andere is minder bekend en dus houd men vast aan het vertrouwde.”* Door de output te controleren kon men de fouten uit het proces krijgen. Uiteindelijk is het productieproces succesvol overgedragen en produceert Hycos producten voor Hydrauision. Dit zorgt ervoor dat Hydrauision meer productiecapaciteit heeft en waarde creëert door **omzet verhogende synergie**.

Kennis over het calculeren is ook overgedragen vanuit Hydrauision in de richting van Hycos. De manier van calculeren was verschillend bij aanvang en Hycos moest die van Hydrauision gaan toepassen. De respondent van Hydrauision over de manier waarop deze kennis is overgedragen: *“Nou in eerste instantie keken ze met ons mee. Of wij waren daar en legden het uit. (...) Kijk, zo doen we het. Oké, prima. (...) Dan achteraf zag je dat ze het toch anders hadden gedaan. Het werd niet direct zwaar dwingend opgelegd. Het was echt van joh: Zo doen we niet, zo zou ik het graag willen en zo gaan we aan het werk.”* Na **persoonlijke** uitleg controleerde men vanuit Hydrauision of de calculatiewijze werd gehanteerd. Voor de overname was Hycos een prijsvechter, daar zat een andere manier van calculeren achter die volgens de respondent wellicht wel een oorzaak is van de slechte financiële situatie van Hycos: *“We konden heel makkelijk zeggen: voorheen heb je er nog nooit iets verdiend en we gaan nu dingen bouwen waar wij wel iets aan verdienen. Dus kijk, en zeker met het calculeren, je moet je niet voor de gek houden. Je moet gewoon goed rekenen. Ik zag in het begin dat ze gewoon niet goed rekenden. En dan denk je van nou, dat kunnen we wel voor dat bedrag verkopen. Maar ja, bottom line hielden ze er niets aan over.”* In eerste instantie was er enige **remming** door weerstand en hield men vast aan de oude methode. Uiteindelijk is dit succesvol overgedragen: *“Het resultaat was daar uiteindelijk wel”*. Door deze nieuwe calculatiewijze is er sprake van meer **waarde**, omdat men in staat is meer **omzet** te genereren uit de projecten en loopt men minder financieel **risico**.

Er is gekozen om **gerelateerde** productkennis op de engineeringafdelingen in **beide richtingen** aan elkaar over te dragen. De respondent van Hycos over de **manier** waarop dit ging: *“Wat in het eerste jaar geprobeerd is of waar naar gekeken is: Kunnen we mekaar nog wat leren? Dus probeer ieder op zijn eigen manier te blijven werken, waarbij op een gegeven moment engineers vanuit een andere vestiging projecten voor ons gingen doen en ook andersom. Engineers die hier in Raamsdonksveer zitten, gaan een project doen op een locatie in Schoondijke om zo van mekaar werkmethodes en kennis te vergelijken of er overeenkomsten zijn of verschillen zijn.”* Ook hier was dus sprake van werkbezoeken en persoonlijke interactie. Er bleek weinig verschil in de werkwijzen te zitten en men heeft hier vrijwel geen **remming** ervaren: *“Er is communicatie onderling, dit was al vrij snel op peil. Kortom, beide begrijpen mekaar waar we het over hebben.”* De impact op de waardecreatie is niet duidelijk. Op het gebied van productkennis is ook kennis overgedragen over onderdelen van een specifiek merk waar Hydrauision partner van is. Deze kennis heeft geleid tot **kostenverlaging**, de respondent van Hycos: *“Wat het ons opgeleverd heeft is dat we de Danfoss componenten tegen een lage prijs kunnen kopen en daarmee gewoon wat meer marge kunnen draaien op projecten die we in Raamsdonksveer doen.”*

De kennis die vanuit Hycos in de **richting** van Hydrauision stroomde was met name op het gebied van firefighting. Deze **complementaire** kennis met het product als onderwerp is aan de engineers van

Hydrauvison overgedragen. De overdracht van deze kennis werd al snel noodzakelijk, de respondent van Hycos: *“Wij zijn met kleine projecten begonnen en die projecten worden groter en groter, waardoor wij in Raamsdonksveer te weinig capaciteit hadden om dat te behappen. Dus we moesten wel naar andere vestigingen toe. Dan heb je het dus ook aan anderen kenbaar moeten maken.”* Samenwerking en het werken aan een gezamenlijk project zorgden voor kennisoverdracht door **persoonlijke interactie**. Het heeft enige moeite gekost: *“met name ingenieurs hebben best moeite om aan te leren wat de firefighting wereld verwacht en hoe een project eruitziet.”* Men stuitte dus op enige mate van **remming**, maar uiteindelijk is deze kennis succesvol overgedragen. Ook in het management is kennis overgedragen betreffende de firefighting activiteit in de **richting** van Hydrauvison met betrekking tot klantkennis. De manier waarop dit is gebeurd is door in de structurele overleggen duidelijk te maken hoe het er in de markt aan toe gaat, de respondent van Hydrauvison: *“Van lieverlee. De eerste reacties die we vanuit de Schoondijke kregen was: waarom is dat nog geen opdracht? Je hebt de offerte al een halfjaar of een jaar geleden uitgebracht, maar staat nog steeds open. Dat duurt in dit verhaal gewoon drie tot vijf jaar. (...) Daartegenover staat dat dus in 2017 werd overgenomen 2011/2012 is Hycos al begonnen met die firefighting. Dus in 2017 kwamen de eerste grotere projecten in opdracht voor die firefighting met offertes uit 2012, toen zagen ze dus inderdaad dat het een heel lang traject is.”* Er was dus enige sprake van **remming**. De kennisoverdracht met betrekking tot de firefighting activiteit heeft bijgedragen aan **omzet verhogende synergie**, beide respondenten beamen dat. Tegelijkertijd zorgt dit voor **risicoverlaging**, omdat men niet meer afhankelijk is van de prestaties in één markt.

De overname heeft voor Hycos gezorgd voor een stabielere financiële situatie. Er is meer baanzekerheid voor de medewerkers en dit is een vorm van **sociale waarde**. Vooral de kennis die is overgedragen vanuit Hydrauvison in de **richting** van Hycos lijkt hier een belangrijke rol in te hebben gespeeld.

4.1.5 Overname Fundex Equipment door Hydrauvison

Casebeschrijving

Voor de overname was Hydrauvison een leverancier van Fundex Equipment (Fundex). Fundex maakt funderingsmachines voor met name de civiele techniek. In deze funderingsmachines zitten hydraulische aandrijvingen die men geregeld bij Hydrauvison inkocht. Hydrauvison wilde een bedrijf overnemen dat een eigen eindproduct vervaardigt waarbij sprake zou zijn van complementariteit. Fundex voldeed daaraan, omdat het de powerpacks van Hydrauvison integreert in haar eigen eindproduct. Vanaf het moment van de overname komen deze powerpacks standaard bij Hydrauvison vandaan, wat het bedrijf dus meer omzet oplevert. Daarnaast zorgt de spreiding in activiteiten voor minder risico en afhankelijkheid van de prestaties in een enkele markt. Voorts zag men bij aanvang een kans in de elektrificatie van de machines van Fundex. Vanuit de overheid worden steeds meer eisen gesteld aan de funderingsmachines op het gebied van uitstoot. Hydrauvison heeft ervaring met het ontwikkelen van elektrische aandrijvingen en zal deze kennis inzetten om de machines van Fundex ook elektrisch aan te drijven.

Fundex maakte onderdeel uit van Royal IHC, wat in de financiële problemen verkeerde. Daarom wilde het meerdere activiteiten afstoten, waaronder Fundex. Hydrauvison heeft het bedrijf over kunnen nemen in oktober 2020.

Analyse

Integratie

Doordat de activiteiten van Fundex sterk afwijkt van de dagelijkse activiteiten van Hydrauvison heeft men besloten het bedrijf zoveel mogelijk zelfstandig te laten opereren. De respondent van Hydrauvison: *“voor de rest hebben we gezegd van: ze doen het goed, ze verdienen geld. We gaan ons*

daar voornamelijk niet in roeren. Ik denk dat dat pas komt als zaken niet meer goed gaan. Dat het niet dat rendement haalt wat we hebben afgesproken. Dan gaan we ons er wel mee bemoeien." Fundex voert haar inkoop en financiële administratie nog steeds zelf uit, maar wel op basis van de procurement en rapportage van Hydrauvison. Daarnaast is er een gezamenlijk innovatieproject, waarbij men de machines van Fundex wil elektrificeren. Fundex blijft grotendeels haar eigen systemen hanteren, werkt vanuit haar eigen locatie onder haar eigen naam. Er is sprake van een lage mate van **operationele integratie** met conservatie als type integratiestrategie. Qua soort **culturele integratie** is er sprake van separatie, waardoor beide bedrijven hun eigen cultuur behouden en er vrijwel geen aspecten van elkaars cultuur worden overgenomen. Er vindt weinig samenwerking en interactie plaats, cultuurverschillen zijn daardoor moeilijk te signaleren en culturele integratie is niet direct van belang.

Kennisoverdracht en waardecreatie

Op de meeste afdelingen vindt in beperkte mate kennisoverdracht plaats. Er is regelmatig structureel overleg, dat gebeurt online per functionele afdeling. De meest intensieve kennisoverdracht vindt plaats in het elektrificatieproject, waar de engineeringafdelingen van Hydrauvison en Fundex samenwerken. Het gaat hierbij om kennisoverdracht met het product als onderwerp. De engineers van Hydrauvison hebben meer ervaring met elektrificatie: *"Wij hebben al elektrische powerpacks gebouwd. Die kennis en kunde hebben wij al een stukje in huis, althans meer dan Fundex."* De respondent van Fundex beaamt dat Hydrauvison hier al verder in was. Engineers van Fundex hadden meer kennis van de eindproducten. Er is dus sprake van **gerelateerde** kennis, maar binnen het onderwerp kan de kennis ook als **complementair** worden gezien en is er sprake van **wederkerigheid**. De manier waarop deze kennisoverdracht plaatsvindt is door middel van intensieve persoonlijke interactie door samenwerking aan het project. De respondent van Hydrauvison: *"Er is dus een projectgroep gestart voor de elektrificatie. Daar zijn we mee begonnen en daar zitten dus engineers van beide bedrijven in, dat is een werkgroep. Met als doel: volgend jaar is er een hele belangrijke beurs in Duitsland, daar zit best wel een tijdsdruk op, dat is de Bauma. Dat is blijkbaar de wereldbeurs voor dit soort systemen en daar willen wij dus al een elektrische Fundex machine neerzetten."* In eerste instantie ging dit via Microsoft Teams, maar men merkte dat dit moeizaam verliep en dat men niet op een lijn zat wat elektrificatie precies zou inhouden: *"De ene zit meer op toepassingsgebied en de andere die denkt van: nou, hele compleet nieuwe elektromotoren moeten ontwikkeld worden. De andere die denkt van: dat elektrificeren is allemaal maar beperkt. We moeten daar een soort aggregaatje bijzetten en dan zijn we ook al groen."* Dit kwam niet van de grond, waardoor men heeft besloten iedere twee weken fysiek af te spreken en te werken aan het project. De respondent van Hydrauvison schat in dat er in eerste instantie enige sprake was van **remming** onder de engineers van beide bedrijven, omdat er spanning was over de onderlinge verhoudingen: *"Ze hebben daar een hoofdengineer en wij hebben een hoofdengineer. Maar hier de hoofdengineer heeft dan zoiets van: ja, wacht even, wij hebben jullie overgenomen, dus wij zijn de bovenliggende partij. Dus ik heb een streepje meer. Absolute onzin, maar zo werkt het wel."* Door het maken van afspraken en het scheppen van duidelijkheid is de weerstand verminderd: *"hebben we wel gezegd: je moet doelen stellen. Vandaar dat dus die kerngroep tweewekelijks bij elkaar zit, maar niet om even bij te praten, maar wel op basis van een agenda: jongens dit hebben afgesproken. Hoe ver staan we met dat stuk? Iedereen heeft daar wel z'n taak in gekregen om op die manier verder te gaan. En daarmee creëer je dus ook een stukje dat een ieder die een toegevoegde waarde kan leveren die is betrokken bij het geheel zonder bemoeienis te hebben bij mij op een ander stukje."* Op dit moment is er nog geen sprake van reeds gecreëerde **waarde**, maar het elektrificatieproject kan dit wel opleveren in de toekomst. Enerzijds kan het de **omzet verhogen**, waarbij Fundex haar machines verkoopt met daarin de aggregaten van Hydrauvison. Anderzijds kan er meer **ecologische waarde** worden gecreëerd vanwege de **duurzaamheid** van de machines.

Er vindt enige kennisoverdracht plaats met betrekking tot de inkoop om de procurement tot stand te brengen. De manier waarop men dat doet is door kortstondige **persoonlijke interactie** waarbij gekeken wordt naar inkoopvoordelen, de respondent van Hydrauision: *“Dat is meer uitwisselen van: Waar haal je die spullen vandaan? En wij hebben die leverancier. Kunnen we daar prijsafspraken mee gaan maken of contracten? Dus dan kom je meer op dat procurement.”* Hierbij stroomt kennis in beide **richtingen**, maar is Hydrauision leidend: *“wij hebben hier een grotere inkoop afdeling. We hebben gezegd, dat moeten we op een hoger plan tillen. Dus wij willen nou hier een professionalisering slag making. (...) En daarin wordt Fundex meegenomen. Zo moet je dat zien. De lead ligt bij ons.”* Vooral nog is daaruit geen **waarde** uit gecreëerd, maar daar ligt wel potentie in de vorm van **kostenbesparing** volgens beide respondenten.

4.1.6 Overname Inxeon door Rensa

Casebeschrijving

Rensa is een groep aan bedrijven dat vooral bekendstaat om de gelijknamige technische groothandel met producten voor de installatiebranche. Inxeon reviseert producten in deze installatiebranche, wat bijdraagt aan de verduurzaming van de installatiebranche en was al een leverancier van Rensa. Vanuit Rensa was vooral het duurzame karakter van Inxeon interessant, het zette de ambitie om de meest groene groothandel te zijn kracht bij. Dit was het hoofdmotief voor de overname die in februari 2018 plaatsvond. Er zijn slechts weinig bedrijven die kunnen wat Inxeon doet, dat wilde Rensa graag in de groep hebben. De bedrijven zijn actief in dezelfde markt. Inxeon werkte voor de overname vooral voor grotere bedrijven om het halen van kapotte producten en brengen van gereviseerde producten logistiek op efficiënte wijze te laten verlopen. Dankzij de overname zou Inxeon via Rensa toegang krijgen tot een groot klantenportfolio en kon Rensa de logistiek bij deze klanten verzorgen.

Inxeon had financiële middelen nodig om te blijven groeien. Ze hadden voor de overname geïnvesteerd, maar doordat de markt iets inzakte kregen ze financiële problemen. Met extern geld zou het bedrijf weer gezond zijn en kunnen groeien. Rensa wilde Inxeon helpen te groeien. Door toegang te krijgen tot de klanten van Rensa zou Inxeon meer producten krijgen om te reviseren en deze ook weer via Rensa kunnen verkopen, op die manier zou omzet verhogende synergie moeten worden gerealiseerd. De verkooporganisatie van Rensa Verwarming & Ventilatie zou zich actief inzetten om gereviseerde producten van Inxeon te verkopen aan haar klanten, dat zou de verkoopcapaciteit van Inxeon vergroten.

Analyse

Integratie

Inxeon is vrijwel niet in Rensa geïntegreerd en heeft een groot deel van haar autonomie bewaard. De directie van Rensa ondersteunt de directie van Inxeon en er wordt gekeken op welke vlakken verbeteringen doorgevoerd kunnen worden. Daarnaast neemt een zusterbedrijf uit de Rensa groep een deel van de salesactiviteiten uit handen van Inxeon, omdat de capaciteit van Inxeon beperkt is en de verkopers van Rensa toch al bij deze bedrijven over de vloer komen. Op de ondersteunende functies kan Inxeon gebruik maken van specialisten uit het shared service center. De respondent van Rensa: *“Rensa Family Company, noemen we dat, dat zijn centrale diensten en daar heb je een specialistische afdeling HR, een specialistische afdeling finance, specialistische afdeling logistiek, noem maar op.”* Inxeon blijft werken vanuit haar eigen pand, met haar eigen systemen en onder haar eigen merknaam. Er is sprake van lage mate van **operationele integratie** en de integratiestrategie is een conserverende. De bedrijven worden cultureel niet met elkaar geïntegreerd. Er is sprake van separatie als type **culturele integratie**. Beide respondenten stellen dat er weinig culturele verschillen waar te nemen zijn.

Kennisoverdracht en waardecreatie

Op directieniveau heeft kennisoverdracht plaatsgevonden met managementkennis als **onderwerp**. Dit vindt plaats door **persoonlijke interactie** gedurende structureel overleg. Hierbij wordt kennis in beide **richtingen** uitgewisseld, maar vooral vanuit Rensa naar Inxeon. Rensa geeft daarin advies, maar dwingt niets af, de respondent van Inxeon: *“We moeten natuurlijk wel maandelijks laten zien wat de status is. Dan komen er soms weleens adviezen, maar inhoudelijk bemoeien ze zich nergens mee. Dus ze hebben het ondernemerschap er niet uitgehaald.”* Een belangrijk voorbeeld is het hanteren van een hogere verkoopprijs door Inxeon. Inxeon had voor de overname financiële problemen. Volgens Rensa werd dat veroorzaakt doordat men te lage verkoopprijzen aanhield. In eerste instantie wilde Inxeon de prijzen niet verhogen, maar Rensa bleef aanhouden: *“bij hem was er een bepaalde overtuiging dat hij het niet kon maken om een klant zo'n hoge prijsverhoging door te voeren. En hoe we dat hebben gedaan, is continu met hem daarover blijven praten. Dus ook niets heel hard doorgedrukt, want dat zou bij hem ook niet werken denk ik.”* Door langdurig intensief persoonlijk contact en adviseren op een ongedwongen manier is Inxeon uiteindelijk overstag gegaan. Er was dus wel sprake van enige **remming** door weerstand, de respondent van Inxeon: *“een stukje eigenwijsheid of het niet willen zien. Maar het feit was dat je vast zat in je eigen gedachtegang. Want achteraf gezien, als je geld tekort komt is het een heel logische stap om de prijzen te gaan verhogen. (...) Bij mij was dat denk ik een stukje schaamte richting mijn klanten of dat ik het vertrouwen niet wil beschadigen.”* Uiteindelijk heeft dit gezorgd voor meer **waarde** in de vorm van hogere **omzet** en hogere marges voor Inxeon. Tegelijkertijd biedt het een betere financiële situatie, waardoor de werknemers meer werkzekerheid hebben. Dit is onderdeel van goedwerkgeverschap en **sociale waarde**. In deze overleggen wordt ook kennis over de **onderwerpen** duurzaamheid en circulariteit overgedragen aan Rensa. De respondent van Rensa over deze manier van kennisoverdracht en de mogelijke bijdrage aan de gecreëerde **ecologische waarde**: *“Als we dan met Peter zo'n maandelijks gesprek hebben dan zet hij ons toch elke keer weer op het spoor doordat hij daar ook een bepaalde mening over heeft. Dit draagt wel bij aan groen ondernemen, dit niet. (...) Dus het feit dat hij er zo mee bezig is en veel aandacht voor heeft, dat betekent al dat het bij ons ook veel meer in onze gedachten zit. (...) Ja, dus ik denk zeker dat wel bijgedragen heeft. Maar als je nou concreet vraagt of we die elektrische vrachtauto niet hadden gehad als we Inxeon niet hadden gehad, zo concreet kun je het niet zeggen.”*

De salesafdeling van zusterbedrijf Rensa Verwarming & Ventilatie verkoopt de gereviseerde producten, zij nemen het mee in hun verkoopverhaal bij bestaande en nieuwe klanten. Dit verloopt volgens beide respondenten niet naar verwachting: *“Nee, loopt niet goed. Het is denk ik voor buitenstaanders toch product om te verkopen”,* zegt de respondent van Inxeon. Er is **gerelateerde** kennis overgedragen over de onderwerpen product- en klantkennis vanuit Inxeon in de **richting** van Rensa. De productkennis gaat over hoe de gereviseerde producten werken en wat de voor- en nadelen zijn. Klantkennis gaat met name om het pareren van bezwaren om geen gebruik te maken van gereviseerde producten. Men heeft deze kennis op meerdere manieren getracht over te dragen. De directeur van Inxeon heeft samen met de salesmanager van Rensa alle verkoopbalies bezocht en hen informatie gegeven over gereviseerde producten. Tevens gaat hij met accountmanagers mee naar klantbezoeken waar mogelijk aandacht zal zijn voor revisie. Door deze **persoonlijke interactie** hoopt men dat de kennis over wordt gedragen op de verkopers van Rensa, al kan de persoonlijke interactie niet intensief worden genoemd. De accountmanagers hebben ook een verkoopblad met daarop informatie over gereviseerde producten, daar probeert men kennis schriftelijk over te dragen. Vooralsnog levert dit niet het gewenste resultaat op, de respondent van Rensa: *“In die zin is daar wel wat minder van waargemaakt dan ik van tevoren verwacht en gehoopt had. Dat is dan uiteindelijk ook best wel weer teleurstellend voor de onderneming die overgenomen is. Die had gedacht dat hij flink aan de bak kon.”* De tegenvallende resultaten hebben te maken met verschillende bronnen van

remming. De respondent van Inexeon geeft aan dat het de verkopers van Rensa aan een zekere mate van kennis en passie ontbreekt: *“Als je gepassioneerd over dingen vertelt over jouw producten, dan slaat dat aan bij mensen. Want het is vol overtuiging, vol passie. Voor die Rensa verkopers is ons product maar één van de vele. (...) En ik denk eerlijk dat het verschil in die passie zit en ook in de kennis. Kijk, want revisie producten zijn hele mooie producten, het is goedkoop en beter, maar het heeft ook zo zijn nadelen. Je hebt niet altijd de laatste software er inzitten. En als je dat niet in het snotje hebt, dan kan het best zijn dat je ergens komt waar dat product niet werkt. En als je dan al bevooroordeeld bent over revisie, dan is dat een stok om te slaan. Waarbij wij dan zouden zeggen: dan zeker met die printplaat bij zo'n type ketel gekomen. Had je kunnen lezen op de doos dat dat niet kon. En die Rensa verkoper staat met zijn mond vol tanden. Die zegt, ik weet ook niet en ik zal het Inexeon vragen, maar dan ben je te laat.”* Passie kan worden gezien als iets dat **tacit** en dus moeilijk overdraagbaar is. Tegelijkertijd is er enige vorm van weerstand, omdat het verkopen van meer gereviseerde producten niet perse in het belang is van de Rensa verkopers: *“Dus wat je eigenlijk ziet is dat wij vanuit het management zeggen: dit is voor ons een speerpunt. Hier willen we mee aan de slag. Wat je eigenlijk ziet dus dat de vertegenwoordigers en de verkoop denken: tuurlijk, ik wil er wel mee aan de slag, maar als ik een nieuw artikel kan verkopen, is het mij om het even.”* Het ontbreken van een gemeenschappelijk belang kan worden gezien als een belangrijke reden waarom de gecreëerde **waarde** creatie in de vorm van **omzet verhogende synergie** tegenvalt, de respondent van Rensa: *“Bij Rensa denken ze van joh: da's fijn om een groepsbedrijf te helpen, maar ik kan wel heel veel moeite bij de klant doen, maar ondertussen kan ik bij de klant veel beter moeite doen om warmtepomp te verkopen of dit te verkopen of dat te verkopen. Daar verdien ik veel meer in dan die groene onderdelen.”* Daarnaast vormt dit ook een beperking in het creëren van **ecologische waarde** doordat men minder **circulaire** producten verkoopt.

4.1.7 Overname Cottus door The Employment Group

Casebeschrijving

The Employment Group (TEG) is een activiteit van Egeria, een private equity, en heeft een buy and build strategie. Het neemt bedrijven over die zich bezighouden met de bemiddeling van witte of blauwe boorden in de techniek. TEG neemt bedrijven over met een bepaalde omvang en vindt het belangrijk dat het management van het overgenomen bedrijf aan boord blijft om samen met hen te groeien, onder andere door backoffice werkzaamheden uit handen te nemen en het adviseren van het management dat het bedrijf verder zelfstandig zal leiden. Cottus is een detacheerder en plaatst uitvoerende technici bij bedrijven uit de elektrotechniek, installatietechniek en werktuigbouw. Het bedrijf heeft tien vestigingen en detacheerde op het moment van de overname ruim 700 mensen. Veel van deze mensen leidde men zelf op in hun eigen vakscholen.

Cottus verwachtte te kunnen profiteren van het faciliteren van de backoffice door TEG en gebruik te maken van de kennis in Egeria als het gaat om het openen van kantoren in het buitenland. Het doel was om binnen drie tot vijf jaar de omzet te verdubbelen en de dienstverlening uit te breiden naar België en Duitsland. Daarnaast zagen TEG en Cottus potentiële synergie met de andere bedrijven uit de groep. Voort bedient namelijk dezelfde type bedrijven met de detachering van witte boorden waar Cottus zich heeft toegelegd op de blauwe boorden. Door het uitwisselen van kansen zouden de bedrijven beide van elkaar kunnen profiteren. Ook maakten TEG en Cottus bij aanvang het plan een vakschool op te zetten voor Faber, een ander dochterbedrijf van TEG dat zich richt op het detacheren van schilders en timmerlieden. Cottus zou Faber helpen bij het opzetten van de vakschool en samen zouden zij nog interessanter worden voor werkzoekenden die openstaan voor omscholing naar de techniek. De overname vond plaats in juli 2019. Vanwege Corona heeft Cottus 200 man moeten ontslaan en moeten de groeiambities tijdelijk in de ijskast worden gezet.

Analyse

Integratie

TEG heeft Cottus in beperkte mate operationeel geïntegreerd in het bedrijf, maar heeft wel bepaalde werkzaamheden naar zich toe getrokken. In de backoffice zijn ondersteunende werkzaamheden richting het shared service center van TEG gegaan zoals compliance, ziekteverzuim en debiteurenbewaking. Marketing wordt gefaciliteerd vanuit het shared service center, maar voert daarbij uit wat Cottus wil. TEG ondersteunt en spart op regelmatige basis met de directie van Cottus om de groeiambities waar te maken. Cottus is voor de backoffice overgestapt op de systemen van TEG, terwijl de systemen voor de frontoffice behouden zijn. Beide respondenten stellen dat deze systeemintegratie slecht is verlopen. Cottus werkt vanuit haar eigen vestigingen onder haar eigen naam. De soort **operationele integratie** is een conserverende. Er is een lage mate van **culturele integratie**. De bedrijven behouden hun eigen organisatiecultuur en er wordt niet gestreefd naar een overkoepelende cultuur. De type culturele integratie is een separatie.

Kennisoverdracht en waardecreatie

Tussen het management van TEG en de directie van Cottus vindt kennisoverdracht plaats met betrekking tot het onderwerp management. De **gerelateerde** kennis stroomde vooral vanuit TEG in de **richting** van Cottus. De **manier** waarop men dat doet is door middel van structureel overleg, maar ook door een directielid van TEG op interim basis voor Cottus te laten werken. Hier worden zaken gesignaleerd die verbeterd kunnen worden, de respondent van Cottus: *“Het optimaliseren van inrichtingen, dus het arbeidsrechtelijk inrichten van je organisatie. De BV structuur en tweakken aan de kostprijfactoren. (...) Dus met hetzelfde werk meer geld verdienen.”* Deze kennis is overgedragen door persoonlijke interactie: finance van Cottus is met iemand van TEG om tafel gegaan en zij hebben samen het traject van veranderingen doorlopen. Het verbeteren van de kostprijfactoren, compliance en het optimaliseren van de bedrijfsstructuur zijn succesvol verlopen en hebben bijdrage geleverd aan het creëren van **waarde**. Dit werkt namelijk **kostenverlagend**, compliance zorgt ervoor dat het bedrijf **minder risico** loopt. Toch verloopt de kennisoverdracht niet optimaal en stuit TEG op **remming**, onder andere door weerstand vanuit de directie van Cottus. Beide respondenten onderkennen dit en stellen dat er twee remmende factoren zijn: verlies van autonomie en beperkte menselijke integratie. Bij aanvang ging men er bij Cottus vanuit dat TEG zich niet met hen zou bemoeien, omdat zij altijd hun groei doelstellingen weten te behalen. Door Corona liep dat anders, maar er van tevoren niet duidelijk besproken en vastgelegd wat er in het geval van tegenvallende resultaten zou gebeuren. TEG greep in, ontsloeg intern en extern personeel en dat zorgde ervoor dat de directie van Cottus het verlies aan autonomie ervaarde, de respondent van TEG: *“Want we kregen discussies als: als we eigen ondernemer waren, hadden we nooit tweehonderd man ontslagen. Maar financieel gezien waren het allemaal onbepaalde tijd contracten en stonden flink in het rood qua netto rendement, dus er ging gewoon cash uit”*. De respondent van Cottus: *“Het is heel grappig... toen Corona uitbrak en uiteindelijk moesten we mensen ontslaan. Dat moest vanuit TEG en Egeria. Wij wilden dat niet. Dat was pas het moment dat ik echt doorhad dat het niet meer mijn bedrijf was. Dus dat was heel raar dat je eigenlijk gewoon doorgaat van: dat is nog steeds mijn bedrijf.”* Cottus had hier moeite mee en stelt dat een duidelijk integratieplan een en ander had kunnen voorkomen: *“Eigenlijk is het nu gebeurd dat we steeds botsten en dan uiteindelijk “godverdomme, wat doe jij nou, meen jij dat nou?” En uiteindelijk komt er dan wel weer wat goeds uit hoor, want het staat nu wel redelijk alleen dat is niet op een hele soepele, lekkere manier gegaan.”* Daarnaast stellen beide respondenten dat er te weinig aandacht is geweest voor de menselijke integratie: elkaar beter leren kennen, zodat er meer onderling vertrouwen is. De respondent van Cottus: *“gewoon eerst hadden moeten zorgen dat we mekaar kennen en erkennen en het gevoel hadden van: we kunnen ook dingen naar elkaar toe uitspreken en we accepteren ook zaken van een ander dan dat je direct met allerlei systeem aanpassingen komt en allerlei veranderingen wil*

door gaan voeren, want die veranderingen an sich... Tuurlijk snappen we allemaal dat je daar synergievoordelen uit kunt halen. Alleen de zachte kant, zeg maar een organisatie meenemen en mekaar leren kennen en weten bij wie je terecht kunt en hoe zaken in elkaar zitten, dat is veel belangrijker." De respondent van Cottus erkent dat hij daar zelf een rol in had kunnen spelen: "wat er eigenlijk is gebeurd is dat wij onze mensen bij Cottus niet genoeg meegenomen in de overgang naar TEG. En dat is eigenlijk gebeurd, omdat wij zelf ook niet echt over waren gegaan naar TEG zeg maar. Dat had moeten gebeuren. Wij hadden emotioneel verbonden moeten raken met TEG zodat wij dat kunnen verkopen intern. (...) En als er dan dus iemand vanuit The Employment Group gaat bellen: we gaan het systeem omzetten en die belt hier met de hoofdadministratie. Die denkt: wie ben jij dan? Het is mijn winkel. Wat ga jij nou doen? Die gaat eigenlijk met de hakken in het zand staan. Direct al omdat die nooit door ons is meegenomen in het verhaal waar we naartoe willen."

Horizontaal, tussen de verschillende bedrijven in de TEG groep, vindt ook kennisoverdracht plaats. Deze kennis gaat vanuit en in de **richting** van alle bedrijven. Er is dus sprake van een zekere mate van **wederkerigheid**. Hierbij gaat het vooral om kennis over de onderwerpen managementpraktijken en klantkennis. Cottus heeft zelf een aantal vakscholen en heeft zusterbedrijf Faber geholpen bij het opzetten van een vakschool voor haar doelgroep. De manier waarop dit is gebeurd is door middel van het opzetten van een gezamenlijk project met leden van TEG, Cottus en Faber. Een persoon van Cottus en iemand van Faber hebben intensief samengewerkt, hebben onder leiding van de specialist van Cottus het plan opgesteld en de benodigde processen uitgeschreven. Er was dus intensieve persoonlijke interactie. De vakschool is inmiddels actief en het blijkt een succes te zijn, de respondent van Cottus: "we hebben nu de vakschool ook geïmplementeerd bij Faber. Dus in Helmond zijn ze daar net mee gestart, de eerste klas is net klaar, dus die is nu aan het werk." Dit heeft geleid tot waardecreatie, de respondent van TEG: "Omzet verhogend begint nu te komen met die vakschool natuurlijk." Er kan worden gesteld dat het hier gaat om **complementaire** kennis. Naast het creëren van **economische waarde** zorgen de vakscholen ook voor **sociale waarde** door mensen met een slechte positie in de arbeidsmarkt op te leiden en een baan te geven. Hierdoor heeft men **maatschappelijke impact** en zorgt men goed voor haar medewerkers. Ook wordt er klantkennis gedeeld. Het gaat hierbij om het identificeren van kansen voor andere zusterbedrijven en dat vindt al enigszins plaats. De **manier** waarop dit plaatsvindt is door samen te werken en gezamenlijk klanten te bezoeken. Dit gebeurt echter ad hoc, slechts mondjesmaat en men stelt dat hier meer aandacht aan gegeven moet worden. Er is in zekere zin sprake van **remming**. Het ontbreekt namelijk aan gemeenschappelijke doelen en er is gebrekkige menselijke integratie. De respondent van TEG: "En het is toch soms heel lastig, of lastig in de zin van het zijn toch echt zelfstandige bedrijven. Dus je wil ook niet teveel pushen dat iets samen moet, maar als je het samen kan..." Zij stelt ook dat er geen synergiedoelstellingen zijn. De respondent over de menselijke integratie: "Met Voort en Koen is dat nog heel pril, maar zijn we wel aan het aanhaken. Dus we zijn wel echt gas geven om elkaar beter te leren kennen en mekaar mee te nemen in onze verhalen en te kijken van waar kunnen we door samenwerking slagkracht vergroten. (...) Maar dat heeft wel nodig dat wij als label directies wat vaker bij mekaar komen. Want dat is natuurlijk allemaal wel een beetje gevoelig, mekaars databases en zo. Dus moet je wel vertrouwen hebben naar elkaar dat er op een goede manier meegewerkt gaat worden." Men ziet hier potentie voor **omzet verhogende synergie**, omdat de activiteiten van de bedrijven complementair zijn aan elkaar en er slechts 30% overlap is in de klantendatabases.

4.1.8 Overname SmartMetals Mounting Solutions door Vogel's

Casebeschrijving

Vogel's en SmartMetals Mounting Solutions (SmartMetals) produceren beide bevestigingssystemen voor audiovisuele apparatuur. De overname paste in de groeistrategie van Vogel's waarin men zo snel

mogelijk een omzet van 100 miljoen euro wil bereiken. De bedrijven vullen elkaar aan qua marktfocus en producten. Vogel's richt zich vooral op de consumentenmarkt met standaardproducten, SmartMetals richt zich meer op de zakelijke en educatieve markt met maatwerkproducten. Vogel's is ook goed vertegenwoordigd in de hospitality branche. Bij aanvang wilde men gezamenlijk de (internationale) groei in de professionele en educatieve markt versnellen. SmartMetals hoopte daarnaast dat het een professionaliseringsslag zou kunnen maken, omdat het in de afgelopen jaren flink was gegroeid en de processen niet altijd even gestructureerd liepen. De integratie betreft SmartMetals en de professionele tak van Vogel's. Het deel van Vogel's dat zich op de consumentenmarkt richt blijft zelfstandig werken.

De overname vond plaats in mei 2018, destijds nam Vogel's 75% van de aandelen over en bleven de overige aandelen in handen van de CEO van SmartMetals. Tot die tijd bleef SmartMetals grotendeels zelfstandig opereren. In november 2020 nam Vogel's de andere 25% over en gaat men aan de slag met nadere integratie van de bedrijven.

Analyse

Integratie

Na het overnemen van de eerste 75% van de aandelen bleef SmartMetals grotendeels zelfstandig opereren. Er was op het gebied van soort **operationele integratie** sprake van een conservatie waarbij SmartMetals in zeer beperkte mate werd geïntegreerd in Vogel's. Nu de overige aandelen ook in het bezit zijn van Vogel's is men plannen aan het maken voor een verdere integratie, al is het nog niet duidelijk in hoeverre de bedrijven daadwerkelijk geïntegreerd gaan worden. De R&D afdelingen van SmartMetals en de professionele tak van Vogel's werden direct na de overname fysiek geïntegreerd en er werd ingezet op het professionaliseren van SmartMetals. De productportfolio's werden tevens direct samengevoegd. Een groot aandeel van de omzet kwam bij SmartMetals uit de elektrische liftsystemen. Vogel's had deze ook, maar men heeft gekozen voor het systeem van SmartMetals vanwege kostenefficiëntie. In eerste instantie ging dat vooral om standaardproducten. Sinds het moment dat SmartMetals volledig is overgenomen gaat men ook meer maatwerkproducten voeren. In beginsel werd veel sales nog los van elkaar gedaan, sinds de volledige overname is men voorzichtig begonnen met het integreren van de verkoopafdelingen en -activiteiten en wordt er gekeken naar één type marktbenadering per land. In de Benelux heeft men sales geïntegreerd tot een team en dat is men ook van plan in Duitsland. Nu werkt men nog vanuit hun eigen locaties, maar men wil dit fysiek gaan integreren. In de andere landen werkt Vogel's met importeurs die de producten verder distribueren en gaat men kijken wat de juiste aanpak is per land. De inkoop voert SmartMetals zelf uit en helpt Vogel's hen bij het professionaliseren van het inkoopproces. Daarbij maken de bedrijven samen gebruik van 1 FTE. Marketing en assemblage voert SmartMetals zelfstandig uit, Vogel's laat haar producten in het buitenland produceren. Los van R&D gebruikt SmartMetals haar eigen locaties en systemen. Hoe de verdere integratie eruit komt te zien was op het moment van de interviews nog niet duidelijk. Op het gebied van cultuur zien beide respondenten de nodige verschillen tussen de bedrijven. SmartMetals is ondernemend en flexibel en Vogel's academisch en langzaam. Er vindt in beperkte mate **culturele integratie** plaats, waarbij het de ambitie is om het beste van beide werelden te combineren. Vooralsnog houdt dit het midden van separatie en integratie.

Kennisoverdracht en waardecreatie

De R&D-afdelingen zijn samengevoegd en is er aandacht besteed aan het overdragen van kennis met het product als onderwerp. Het ging en gaat daarbij vooral om de manier waarop de producten moeten worden ontwikkeld, waarbij de gerelateerde kennis vanuit SmartMetals stroomt in de **richting** van Vogel's. De manier waarop dat is gedaan is door de samenvoeging van en samenwerking tussen de medewerkers van beide bedrijven, middels **persoonlijke interactie**. Dit verloopt echter moeizaam en

men stuit op **remming** door weerstand. Er is namelijk een groot verschil in werkwijzen en filosofie van beide bedrijven, de respondent van Vogel's: *"Bij Vogel's zijn wij meer lange termijn gewend. En heel goed doordacht, weinig fouten maken, weinig klachten, terwijl SmartMetals gechargeerd...die pakken graag een opdracht snel leveren. Heel ad hoc. En dat zijn echt twee DNA's en dat merk je."* De respondent van SmartMetals beaamt dit: *"in 2019 zijn we wel begonnen met de eerste stap van integratie en dat was de R&D. Die van ons is toen samengevoegd met Vogel's in Den Bosch. Alleen dat is sinds die twee jaar een zorgenkindje. Omdat zeg maar het schaalvoordeel wat wij dachten te halen en het mengen van de kennis bij elkaar, dat bleek dus voor de SmartMetals manier van werken een blok aan het been. Te lange processen, te lang nadenken, te veel vergaderen, te kostbaar en niet slagvaardig genoeg. (...) En nu, in dit tweede jaar, begint het zich langzaam wat meer SmartMetals achtig op te stellen."* SmartMetals was goed in het leveren van maatwerkproducten voor grote projecten, terwijl Vogel's alleen standaardproducten ontwikkelde. De ontwikkelwijze van Vogel's is afgestemd op de werkwijze voor de consumentenmarkt en deze is minder geschikt voor de professionele markt. De respondent van SmartMetals: *"Wat zij grotendeels deden was consumentenproducten inzetten op de professionele markt. En zolang je dat met die consumentenproducten doet, gaat het goed. Maar de prof-markt wil veel meer (...) die wil juist dat stukje maatwerk."* De manieren van ontwikkeling zijn dusdanig verschillend en zit zo ingebakken in de medewerkers dat het profiteren van elkaars kennis niet tot stand kwam. De respondent van SmartMetals: *"De directie heeft dat ook altijd gezegd: we willen aan onze kant meer SmartMetals manier van werken. Maar het is een beetje in het tweede echelon, het middenkader daaronder, die dat gewoon heeft tegengehouden en heeft saboteert. Misschien ook niet eens bewust, kan ook onbewust zijn. Als die gewoontes en dingen tien a vijftien jaar.. de key mensen zijn allemaal mensen die er al tien, vijftien jaar werken. En daar zit dat DNA ingewreven."* Hij stelt dat de kennis van SmartMetals niet altijd wordt geaccepteerd door mensen van Vogel's: *"Dus dan kan je wel als directie het doel hebben om tot kennisoverdracht te komen. Maar als door bepaalde ingesleten gewoontes zeg maar de mensen dat niet accepteren, dan gaan ze dat gewoon niet uitvoeren. En dan wordt het tegengegaan."* Wellicht speelt de **tacitness** van de kennis ook een rol, omdat de mensen op de afdeling ook moeten leren aanvoelen en begrijpen wat men in de markt wil en hoe daarop ingespeeld kan worden. Inmiddels is er een groepje van engineers geformeerd dat zich richt op het snel bedienen van de professionele markt, de respondent van Vogel's: *"Er is ook een eigen special clubje met 4 fte's die echt die specials op moeten gaan pakken. Want dat clubje moet snel kunnen werken, maar als dat dan op Vogel's manier gaat dan is het project al geïnstalleerd en dan hebben wij pas de tekening klaar..."* Men steekt veel tijd en energie in het optimaliseren van de R&D-afdeling, omdat men veel potentie ziet voor **waardecreatie**. Door de bundeling van krachten op het gebied van R&D en sales kan men **omzet verhogende synergie** realiseren, maar ook **kostenverlaging** volgens de respondent van SmartMetals: *"Door de omvang, de inkoop grootte moeten wij ten alle tijde voordeliger kunnen maken dan elke concurrent, als we het op een goede manier doen. En die R&D is daar volledig leading in."* Daarnaast maakt het de bedrijven tezamen minder afhankelijk van de conjunctuur van de individuele markten. Er is dan minder **risico**.

Op het gebied van sales worden de bedrijven stap voor stap verder geïntegreerd en vindt er steeds meer kennisoverdracht plaats over de onderwerpen product en klantkennis. De **gerelateerde** kennis stroomt hierbij vooral vanuit SmartMetals in de **richting** van Vogel's en haar distributienetwerk. Vogel's werkt internationaal namelijk samen met importeurs en distributeurs die ook de producten van SmartMetals moeten gaan verkopen. De **manier** waarop de productkennis is overgedragen is door middel van online training en webinars. Dit liep voorspoedig volgens de respondent van Vogel's: *"Met die nieuwe producten probeerden we als het sec een SmartMetals product was dat hun specialisten dat via Teams kennis overdroegen. (...) Training was niet zo moeilijk, want wij verkocht eigenlijk bijna*

dezelfde liftsystemen als SmartMetals.” Tot op heden vallen de resultaten nog tegen en dat kan te maken hebben met de nog niet succesvol overgedragen klantkennis. Hier wordt een hoge mate van **remming** ervaren. Net als op de R&D-afdeling is een duidelijk verschil in werkwijzen zichtbaar: *“wij waren meer op de lange termijn met Vogel's bezig met een goede merkpositionering, hoge kwaliteit, beschikbaarheid, geen tot zelden klachten, maar wel heel reactief. Als ik dat vergelijk met SmartMetals, zij hebben specials, van het een komt het ander. Ze kwam in de educatiemarkt. (...) Dat is een hele andere markt. Je moet er bovenop zitten, elke euro telt. (...) Het is net allemaal iets anders dan met ons. En dat is belangrijk en dat willen we adopteren.”* In eerste instantie heeft men dat gedaan door training te geven: *“sinds november vorig jaar gaan wij in onze eigen landen België, Nederland, Duitsland, onze eigen nationale sales organisaties....die hebben zeg maar een training gekregen van SmartMetals: hoe gaan we om met specials? Dus proberen we dat specials traject ook in de Vogel's sales organisaties mee te krijgen.”* Daarnaast worden ook best practices gedeeld. In de nabije toekomst worden de salesorganisaties van de Benelux en Duitsland met elkaar geïntegreerd en men verwacht dat dit de integratie en kennisoverdracht zal bevorderen. Er zal dan meer persoonlijke interactie plaatsvinden. Dat is volgens de respondent van SmartMetals van belang, omdat de kennis enigszins **tacit** is: *“Maar aan de aan de frontoffice kant is dat pure kennisoverdracht van mond tot mond. Want het staat niet op papier. Het gut feeling gevoel dat kan je niet op papier zetten. Dat moet je aanvoelen in de markt. Dat moet je leren en dat is gewoon mondeling. Dan ga je mee en leer je de klant aftasten, leer je de markt lezen”.* Dit moet uiteindelijk leiden tot **waardecreatie** doordat men dankzij de internationale dekking van Vogel's de producten van SmartMetals internationaal kan afzetten, waardoor er sprake is van **omzet verhogende synergie**. Tegelijkertijd kunnen er schaalvoordelen worden bereikt en dus **kosten verlagende synergie**, maar ook **risico verlagende synergie** door aanwezigheid in de consumenten-, professionele en educatieve markt. Dit maakt het bedrijf minder afhankelijk van de prestaties in één markt.

Op de onderwerpen van inkoop en productkennis draagt Vogel's **gerelateerde** kennis over in de **richting** van SmartMetals met professionalisering van processen als doel. Dat gaat op verschillende manieren. Sommige processen worden schriftelijk overgedragen, hierbij gaat het om kennis met een lage mate van **tacitness**: *“Heel af en toe met processen en werkwijzen die krijg je opgestuurd. Dan moet je met name denken aan wat meer theoretische kaders. Niet in productontwikkeling. Niet, in sales, niet in dat soort dingen, maar meer theoretische dingen als QA en ook met HR bijvoorbeeld”.* Op het gebied van kwaliteitsbewaking wordt ook een medewerker van Vogel's ter beschikking gesteld. Aan het begin heeft hij gezamenlijk met mensen van SmartMetals een plan gemaakt om de processen te verbeteren. De processen zijn eerst schriftelijk overgedragen en vervolgens is de medewerker van Vogel's een dag per week beschikbaar om het proces in goede banen te leiden. Voor inkoop is gezamenlijk een medewerker aangetrokken die zijn tijd over de bedrijven verdeelt. Men gaat meer gezamenlijk inkopen en het proces professionaliseren, de respondent van SmartMetals: *“En soms zeggen ze dan: dat moet je wat beter in de processen aanpakken. Misschien moet je eens een NDA daar hebben. Misschien moet je een audit daar hebben.”* De mate van **persoonlijke interactie** verschilt dus per type kennis dat wordt overgedragen. Door de overdracht van het kwaliteitsbewakingsproces is **waarde** gecreëerd door **kosten te besparen**. SmartMetals hield dit in het verleden niet bij, waardoor het moeilijk in te schatten is in welke mate er kosten zijn bespaard. De waardecreatie dankzij het professionaliseren van de inkoop moet zich nog bewijzen.

4.2 Cross case analyses

4.2.1 Integratie

De mate van **operationele integratie** loopt uiteen van volledige integratie zoals bij de overname van Mangrove door Colours tot het behouden van zelfstandigheid en autonomie in het geval van de

overname van Fundex door Hydrauision. De overnames waarbij er sprake is van absorptie als integratiestrategie is er in de cases van Thomas & Betts en ABB, Mangrove en Colours en Van Dam en InterDam sprake van een zeer hoge mate van integratie. In deze drie gevallen zijn de bedrijven fysiek geïntegreerd en bestaan de bedrijfsnamen van de overgenomen partijen niet meer. In het geval van Hycos en Hydrauision is Hycos een productielocatie zonder fysiek geïntegreerd te zijn en heeft het voor de firefighting markt haar merknaam behouden. Bij de cases waar er sprake is van een conserverende overname opereert Fundex geheel zelfstandig en is er vrijwel niets geïntegreerd in Hydrauision. Rensa voert ook vrijwel al haar werkzaamheden zelfstandig uit, behalve een samenwerking met een zusterbedrijf op het gebied van sales. TEG heeft de backoffice van Cottus uit handen genomen en faciliteert vooral, maar heeft tegelijkertijd ingegrepen vanwege slechte prestaties die zijn veroorzaakt door Corona. SmartMetals en Vogel's hebben een gezamenlijke R&D-afdeling en zijn bezig met het vormgeven van de verdere integratie. Daarbij is al een begin gemaakt op het gebied van sales. De type acculturatie of [culturele integratie](#) varieert ook per case. Bij de case van Thomas & Betts en ABB is er sprake van assimilatie. Bij Van Dam en InterDam was het nog niet duidelijk, maar lijkt het af te stevenen op assimilatie of crossvergence. Bij Mangrove en Colours hebben de bedrijven zich aan elkaar aangepast en is er later een nieuwe overkoepelende organisatiecultuur geïntroduceerd. Hierin zijn integratie en crossvergence te herkennen. De case Hycos en Hydrauision laat een separatie zien, wat te maken kan hebben met het feit dat de bedrijven niet fysiek zijn geïntegreerd. Bij Fundex en Hydrauision, Inxeon en Rensa en Cottus en TEG is er sprake van vrijwel geen culturele integratie, type separatie. In het geval van SmartMetals en Vogel's stellen beide bedrijven wat van elkaars DNA te willen adopteren, maar is dat slechts in beperkte mate. Dit houdt vooralsnog het midden van integratie en separatie.

4.2.2 Kennisoverdracht

[Gerelateerdheid / complementariteit](#)

In de cases met een hogere mate van operationele integratie is sprake van meer aanwezigheid en overdracht van gerelateerde en complementaire kennis. Veel gerelateerde en complementaire kennis wordt uitgewisseld op de afdelingen sales, engineering en R&D en heeft vaak te maken met het samenvoegen van de productportfolio's. Dit komt naar voren bij het gezamenlijk maken van plannen op de salesafdeling van ABB en Thomas & Betts, waarbij de mogelijkheden complementair zijn ervaren: *“Daar was de norm ook wel: jullie hebben dat? Oh, fantastisch dat wilde ik altijd al hebben.”* Bij het integreren van InterDam en Van Dam is kenniscomplementariteit zichtbaar waar men direct van profiteerde: *“Elke tunnel heeft bijvoorbeeld vluchtdeuren. Er zijn in Nederland maar een paar bedrijven die dat doen, dus daar zit markt en internationaal is die markt echt gigantisch (...) Want iemand van InterDam dan simpel zegt: die tunnels - daar heb je een ander type brandtest voor nodig, de Rijkswaterstaat brandtest - maar met onze huidige deur kunnen we die makkelijk halen. Dus er is ook geen discussie meer. Er hoeft niet heel veel aan geëngineerd te worden. Wat op details uitgezocht, maar die tests gaan we halen. Kortom, we zijn nu al tunnel project aan het aanbieden. Daar zie je van twee kanten: het idee is wellicht ontstaan aan de Van Dam kant en de passende oplossing vanuit InterDam kant.”* Ook bij de overname van Mangrove door Colours was sprake van gerelateerdheid en complementariteit: *“Als je kijkt naar creatie dan zie je dat we elkaar aanvullen, dat wij net wat meer het praktische stuk daarin hadden. De klantreis maken. Zij waren echt nog wat conceptueler daarin, dat wat vult elkaar prima en prachtig aan. Als je kijkt naar technologie was ook wel zo, dus wij hebben de zwaardere technieken, noem ik maar, middelware achtige oplossingen ook wel. Bij hen toch meer wat lichter, wat snellere oplossingen en dat heeft ook wel geholpen en versterkt.”*

In meerdere cases met een lagere mate van operationele integratie zijn de activiteiten minder relaterend aan elkaar en is er minder sprake van overlap aan kennis. Dit is het geval bij de overname van Fundex door Hydrauision: *“Het is ook echt een heel apart en afwijkend product met een eigen*

markt.” En bij Rensa en Inxeon: *“Inxeon is in die zin eigenlijk een heel afwijkend bedrijf van Rensa, want wij zijn een groothandel als Rensa en zij zijn een revisie bedrijf, soort productie.”* Hierdoor vond er minder kennisoverdracht plaats.

Persoonlijke interactie

Door het samenvoegen van de bedrijven vindt bij een hogere mate van operationele integratie vaker kennisoverdracht door intensieve persoonlijke interactie plaats. Dit is onder andere te zien bij het samenvoegen van de salesafdelingen van ABB en Thomas & Betts middels het gezamenlijk maken van plannen: *“Ja, ik weet het nog dat we samen in kamers zaten om het businessplan en het salesplan uit te werken met Thomas & Betts en ABB. Dat ging heel goed”*. In deze cases werd ook veel kennis overgedragen door persoonlijke training en het verplaatsen van mensen. Colours stelde projectteams samen die bestonden uit medewerkers van Colours en Mangrove, waardoor kennis werd overgedragen door intensieve persoonlijke interactie: *“Door kleine dingetjes. Klant, relatie, te blenden op andere teams. Mee te laten werken op Colours klanten. Onderdeel te zijn van teams.”* Kennisoverdracht via intensieve persoonlijke interactie bleek vaker succesvol te verlopen.

In de cases met een lagere mate van operationele integratie werd minder kennis overgedragen middels intensieve persoonlijke interactie. Kennis is meer op ad hoc basis overgedragen en in sommige gevallen ook schriftelijk. Dit was het geval bij de overdracht van kennis van Inxeon aan Rensa: *“Daarom heb ik die rondreis gemaakt langs de balies om daar de mensen te vertellen hoe ik het zou doen. En daar heb ik ook wel wat hulpmiddeltjes voor gemaakt die ik daar ook achtergelaten heb.”* Doordat de bedrijven niet worden samengevoegd en er minder samenwerking is, is er minder persoonlijke interactie. De respondent van Fundex over de kennisoverdracht met Hydrauvision: *“dat het voorlopig in ieder geval helemaal zelfstandig functioneert en dat dat ook minder belangrijk is natuurlijk dan wanneer je een bedrijf compleet gaat integreren”*.

Tacitness

De overdracht van tacit kennis komt vaker voor en verloopt vaker succesvol bij overnames waarbij een hogere mate van operationele integratie is dan bij de conserverende overnames. Zo heeft Colours de medewerkers van Mangrove getraind op het gebied van klantbenadering, deze kennis bevat enige mate van tacitness: *“Soft skill vaardigheden. Wat veel bureaus deden denk ik (...) was dat er maar heel weinig mensen klant contact hebben. Bij ons heeft bijna iedereen klant contact. Maar dat vraagt ook iets van de medewerkers dat je bepaalde communicatie vaardigheden mag hebben. Of dat je sociale vaardigheden ook met het multidisciplinaire team dat je daar op een andere manier zou mogen acteren.”* De manier om klanten te benaderen is ook overgedragen tussen ABB en Thomas & Betts: *“En bij sales is het ook: hoe ga je de klant benaderen”*.

Het valt vooral op dat kennis met enige mate van tacitness moeilijk over te dragen lijkt bij de cases met een lagere mate van operationele integratie. Dit is het geval bij het aanvoelen van de markt wat SmartMetals probeert over te dragen een Vogel's: *“Het gut feeling gevoel dat kan je niet op papier zetten. Dat moet je aanvoelen in de markt.”* Tot op heden is het SmartMetals nog niet gelukt de manier waarop zij de markt benaderen en aanvoelen over te dragen aan Vogel's. Ook de passie voor de revisieproducten van Inxeon is vooralsnog niet succesvol overgedragen aan de medewerkers van Rensa Verwarming & Ventilatie: *“Als je gepassioneerd over dingen vertelt over jouw producten, dan slaat dat aan bij mensen. Want het is vol overtuiging, vol passie. Die Rensa verkopers. Voor hen is ons product is maar één van de vele. (...) En ik denk eerlijk dat het verschil in die passies zit”*

Wederkerigheid

In het geval van absorptie als integratiestrategie vindt er in hogere mate wederkerige kennisoverdracht plaats. Wanneer bijvoorbeeld de productportfolio's van de bedrijven worden samengevoegd, moet

men elkaars producten en werkwijzen leren toepassen en vindt er kennisoverdracht plaats in beide richtingen, zo stel de respondent van ABB: *“voor sales, doen ze een training element, beide kanten. Want sales moet bijvoorbeeld de producten van Thomas & Betts leren en ook andersom. Want met de strategie dat je meer dan alleen je eigen producten gaat verkopen. Dus dat is wel echt een onderdeel voor elke workstream.”* Bij Colours worden de teams samengevoegd en wordt er niet alleen kennis met betrekking tot de processen overgedragen aan Mangrove, maar ook andersom. Door het samenvoegen van de teams leren de medewerkers van beide bedrijven van elkaar en vindt er wederkerige kennisoverdracht plaats. Bij Hydrauvision en Hycos heeft men kennis over en weer uitgewisseld met betrekking tot de engineering van producten: *“Wat in het eerste jaar geprobeerd is of waar naar gekeken is: Kunnen we mekaar nog wat leren? Dus probeer ieder op zijn eigen manier te blijven werken, waarbij op een gegeven moment engineers vanuit een andere vestiging projecten voor ons gingen doen en ook andersom. Engineers die hier in Raamsdonksveer zitten, gaan projecten op een locatie in Schoondijke om zo van mekaar werkmethodes en kennis te vergelijken of er overeenkomsten zijn top verschillen zijn.”*

In de cases met een lagere mate van operationele integratie was deze wederkerigheid minder aanwezig en betreft kennisoverdracht vaak kennis met betrekking tot een specifiek onderwerp dat in een richting stroomt. Het overdragen van kennis over compliance en het inrichten van het bedrijf om de kostprijs te verlagen door TEG aan Cottus en de commerciële kennis om de prijzen te verhogen vanuit Rensa aan Inxeon zijn hier voorbeelden van. De respondent van Cottus: *“Dit is eigenlijk gewoon door hun richting onze finance is dat, die zijn met mekaar aan tafel gegaan en die hebben hier nu alles lopen.”*

Remmers door integratiestrategie

Remming bij operationele integratie

Een hogere mate van operationele integratie veroorzaakt op verschillende vlakken voor een remmende werking op kennisoverdracht. Hierin zijn weerstand, cultuurverschillen, verloop, moeizame integratie, ongelijkheid, verschil in filosofie en afstand te onderscheiden.

Weerstand

Hoewel in alle cases vormen van weerstand zijn ervaren, is de meeste weerstand zichtbaar in de cases met een hoge mate van operationele integratie. Vaak kwam deze weerstand voort uit moeite met de verandering die de operationele integratie met zich meebracht. De respondent van Hydrauvision: *“Ja, soms staan ze toch hardnekkig in zo'n rol of stramien. Op een gegeven moment is het dan: Wij doen het nu anders. Dat is misschien heel vervelend, maar de wereld is nu anders.”* Bij Thomas & Betts was er sprake van weerstand vanwege het niet inzien van de noodzaak tot verandering: *“Dus als jij een bedrijf bent dat financieel gezond is, waar groei inzit, waar ontwikkelingen lopen. Waar als we de kosten en baten projecteren naar de toekomst dat gewoon de eerste 5 tot 7 jaar er heel gezond uitzagen. En je wordt dan overgenomen en dan word je gevraagd op een andere manier te gaan werken. Dan ga je je automatisch afvragen: waarom jongens? Want onze EBIT cijfers zijn hoger dan die van jullie.”* Onder het personeel van Mangrove leefde aan het begin angst voor besmetting, omdat Colours minder interessant werk uitvoerde en Mangrove werd gezien als een hoogwaardig bureau. In de cases met een lagere mate van operationele integratie is ook weerstand ervaren, maar in mindere mate.

Cultuurverschillen

Kennisoverdracht verloopt vaker moeizaam als er sprake is van grote cultuurverschillen tussen de betreffende bedrijven en dit komt vaker voor wanneer de bedrijven of afdelingen worden samengevoegd. Dit was het geval bij de kennisoverdracht op het gebied van R&D en het verplaatsen van de productie bij de overname van Thomas & Betts door ABB, de respondent van ABB: *“Dus ABB*

heeft alles in silo's en dat ging een beetje tegen het gevoel in van de mensen. R&D voelde zich heel betrokken bij de fabriek, volgens mij. En ineens de cultuur, de bear hugg weer een van de nadelen." Cultuurverschillen waren er ook bij de kennisoverdracht op de salesafdeling van InterDam en Van Dam. In de cases met een lage mate van operationele integratie werden ook cultuurverschillen ervaren, maar werd dit niet als remmende factor ervaren vanwege de beperkte mate van interactie tussen de bedrijven.

Verloop door samenvoeging

Bij meerdere cases waar sprake is van een hoge mate van integratie hebben mensen het bedrijf verlaten vanwege deze integratie. Dit heeft kennisverlies als gevolg. De respondent van ABB: *"Sommige mensen zaten al heel lang bij Thomas & Betts, wel 25 jaar of zoiets. Omdat ze niet mee kunnen met de veranderingen. Daar hebben wij wat verlies gehad van kennis. Want sommige mensen wisten van A t/m Z alles over noodverlichting en Van Lien producten. (...) Daar heb je dan wel een gebrek aan kennis over sommige dingen."* Dit is ook te zien in de integratie van Van Dam in InterDam, de respondent van InterDam: *"Er hebben ook mensen het bedrijf ongewenst verlaten, waardoor je wat kennis verloop hebt gehad en dat veroorzaakt een beetje een knelpunt. Dus dat loopt nu achter."* Bij een lagere mate van operationele integratie komt dit minder voor, omdat de bedrijven vrijwel niet worden samengevoegd. Bij het integreren van de R&D-afdelingen van SmartMetals en Vogel's heeft wel verloop plaatsgevonden vanwege de integratie.

Moeizame integratie

Voorts lijkt kennisoverdracht in negatieve zin beïnvloed te worden door een moeizame integratie van afdelingen of bedrijven in zijn geheel. Dit komt meer voor in de cases met een hogere mate dan de cases met een lagere mate van operationele integratie. De integratie van de Van Dam afdeling Maintenance & Repair in InterDam verliep moeizaam en dat is merkbaar in de kennisoverdracht in de richting van deze afdeling. De integratie van de R&D-afdeling van Thomas & Betts verliep eveneens niet gemakkelijk en daar is bepaalde tacit kennis niet of onvoldoende overgedragen aan ABB. De moeilijk verlopende systeemintegratie bij TEG en Colours is een voorbeeld van moeizame integratie bij een case met een lagere mate van operationele integratie.

Ongelijkheid

In verschillende cases met een hoge mate van operationele integratie werd ongelijkheid ervaren door de overgenomen partij en dat had zijn uitwerking op kennisoverdracht. De respondent van Hycos ervaart dat Hydrauision onvoldoende informatie deelt met de overgenomen bedrijven en dat zaken al worden beslist zonder dat Hycos hier een stem in had. Dit geldt ook voor de respondent van Van Dam die lid is van het managementteam van InterDam: *"Ik kwam ook in meetings en dan was de helft van de van de besluiten eigenlijk al genomen. En dan kan ik er nog wat van vinden, maar als het besluit al genomen is dan houdt het op."* In de cases met een lagere mate van operationele integratie werden deze ongelijke verhoudingen minder ervaren.

Verskil in filosofie

Op afdelingen die werden samengevoegd waar sprake was van verschil in filosofie en opvattingen over hoe het werk gedaan dient te worden verloopt kennisoverdracht vaker moeizaam. Dit is het geval op de R&D-afdeling bij de overname van Thomas & Betts door ABB waar de engineers van Thomas & Betts hun producten ontwierpen op basis van wensen uit de markt, terwijl binnen ABB de productiewijze belangrijker is in het productontwerp. De respondent van ABB: *"vanwege de innovatie binnen ABB willen we heel veel dingen automatiseren. Het doel is dat als je iets ontwerpt dat je niet handen nodig hebt om dat in elkaar te zetten. Eigenlijk moet je iets heel efficiënt maken van je vorm en machine, want je gaat iets drukken en dan heb je drie stukken die in elkaar geknutseld moeten worden en dan doe je dat met een robot."* Hetzelfde geldt voor de R&D-afdelingen van SmartMetals en Vogel's waar

SmartMetals het belangrijk vindt flexibel te zijn en snel in wil spelen op specifieke klantvragen, terwijl Vogel's denkt in standaardproducten waar ieder onderdeel van de hoogste kwaliteit dient te zijn. Deze grote verschillen in soms diepgewortelde filosofieën maken kennisoverdracht lastig.

Grotere afstand

Bij het integreren van Thomas & Betts door ABB gingen de mensen van Thomas & Betts onderdeel uitmaken van de organisatiestructuur van ABB. Men ging van een structuur met korte lijnen tussen de afdelingen naar een meer formele organisatiestructuur waarbij de onderlinge afstanden groter werden. De afdelingen werkten meer vanuit hun silo's, waardoor de kennisoverdracht tussen afdelingen moeilijker werd, de respondent van Thomas & Betts: *"Als je nu zit te kijken dat een product voor de Benelux markt gedeeltelijk in Frankrijk ontwikkeld wordt, als we naar een nieuwe generatie zitten te kijken, in Hongarije geproduceerd wordt en wij verwachten dat het een high-end product is in de Nederlandse markt. Dan weet ik niet van de feedback die je van klanten terugkrijgt in hoeverre die dan nog bij die twee categorieën terechtkomt."* In de cases met een lagere mate van operationele integratie behielden de overgenomen bedrijven hun eigen organisatiestructuur en bleven de afstanden gelijk aan hoe deze waren voor de overname.

Remming bij culturele integratie

Culturele integratie leidt in sommige cases tot verloop, omdat medewerkers niet kunnen wennen aan de nieuwe cultuur, waardoor uiteindelijk kennis is verloren.

Verloop door cultuurverandering

Bij de integratie van afdelingen of bedrijven kan de organisatiecultuur veranderen. Niet alle medewerkers willen of kunnen mee in deze nieuwe cultuur en besluiten het bedrijf te verlaten. Dit heeft verlies van kennis tot gevolg, zeker wanneer waardevolle mensen weggaan. De respondent van ABB: *"En dan de mensen die je juist wil hebben gaan weg om een eigen bedrijf te starten of gaan naar de concurrentie of naar een kleiner bedrijf, omdat ze de corporate cultuur te veel vinden."* Ook bij het integreren van de R&D-afdelingen van Vogel's en SmartMetals heeft de nieuwe cultuur gezorgd voor verloop, de respondent van Vogel's: *"Het PDC in Den Bosch, waar dus engineers van Vogel's en SmartMetals bij elkaar komen, zijn ook een paar mensen weggegaan. Ja, die het nieuwe DNA niet pasten."* Dit doet zich vooral voor wanneer de cultuurverschillen bij aanvang groot zijn en er wordt getracht een gezamenlijke cultuur te bewerkstelligen.

Acceleratie door integratiestrategie

Bevordering bij operationele integratie

De aanwezigheid van gemeenschappelijk belang en de noodzaak c.q. het belang van kennisoverdracht voor het dagelijks functioneren zijn factoren waardoor kennisoverdracht bij een hogere mate van operationele integratie wordt bevorderd.

Gemeenschappelijk belang

Samenwerking en kennisoverdracht tussen zusterbedrijven komt moeizamer tot stand wanneer gemeenschappelijke belangen of doelen ontbreken. Dit is te zien in cases waarbij er beperkte integratie is en de samenwerking geen vaste vorm betreft. Zo nemen accountmanagers van Inxeon's zusterbedrijf Rensa Verwarming & Ventilatie de producten van Inxeon mee in hun salespitch, maar dit loopt niet naar verwachting. Beide respondenten stellen dat het niet lonend is voor de accountmanagers van Rensa Verwarming & Ventilatie om producten van Inxeon te verkopen en het kost soms zelfs meer moeite: *"Dus wat je eigenlijk ziet is dat wij vanuit het management eigenlijk zeggen: dit is voor ons een speerpunt. Hier willen we mee aan de slag. Wat je eigenlijk ziet dus dat de vertegenwoordigers en de verkoop denken: tuurlijk, ik wil er wel mee aan de slag, maar als ik een nieuw artikel kan verkopen, is het mij om het even."* Ook de kennisoverdracht

tussen de bedrijven die onderdeel uitmaken van TEG verloopt mondjesmaat doordat de bedrijven vooral druk zijn met hun eigen omzetdoelstellingen en er geen gemeenschappelijke doelen zijn. In de cases met een hoge mate van operationele integratie lijkt dit niet te spelen. Het gezamenlijk maken van sales- en businessplannen op de salesafdeling van ABB en Thomas & Betts is hiervoor wellicht het meest treffende voorbeeld. En ook bij InterDam en Van Dam wil men gezamenlijk groeien door het bundelen van de productportfolio's.

Noodzaak kennisoverdracht

Om de bedrijven of afdelingen te integreren en uiteindelijk als een geheel te laten opereren is kennisoverdracht noodzakelijk. De kennis is benodigd voor het dagelijks functioneren. De respondent van Thomas & Betts: *"Het is wel zwart wit denk ik dat kennis en communicatie cruciaal is voor een succesvolle acquisitie of merging van twee bedrijven of twee afdelingen."* In de cases van Colours en Mangrove en Hydrauvision en Hycos zijn onder andere werkwijzen overgedragen van de overnemende partij aan de overgenomen partij. Dit werd in beide gevallen als essentieel gezien om de overname tot een succes te maken. Bij de cases met een lagere mate van operationele integratie is de noodzaak minder en vindt er minder kennisoverdracht plaats. Er wordt kennis overgedragen op sommige specifieke vlakken, maar dit heeft minder belang voor de dagelijkse gang van zaken.

Bevordering bij culturele integratie

Culturele integratie bevordert kennisoverdracht door bij te dragen aan het creëren van vertrouwen, gelijkwaardigheid en menselijke integratie.

Vertrouwen

Het hebben van vertrouwen in elkaar wordt door meerdere respondenten gezien als een belangrijke voorwaarde om kennisoverdracht plaats te laten vinden. De respondent van Cottus stelt dat vertrouwen nodig is om bepaalde kennis met elkaar te delen: *"dat is natuurlijk allemaal wel een beetje gevoelig, mekaars databases en zo. Dus moet je wel vertrouwen hebben naar elkaar dat er op een goede manier mee gewerkt gaat worden."* Zonder vertrouwen komt kennisoverdracht moeizaam tot stand, merkt ook de respondent van Colours: *"Het is bijna de Maslow piramide, denk ik, dat je in het begin moet je weer dat vertrouwen winnen, dat zit helemaal onderin. En dan ga je niet heel veel delen. Ben je niet heel open, ben je beschermend en trek je eigenlijk naar de mensen die uit dezelfde situatie komen toe."* Het wantrouwen dat leefde onder het personeel van Mangrove had meer te maken met de bedrijfsvoering voor de overname dan dat het specifiek gericht was op de mensen van Colours. Toch moest het vertrouwen worden gewonnen.

Gelijkwaardigheid

In de cases waar sprake is van gelijkwaardigheid tussen de medewerkers van beide bedrijven, verloopt de kennisoverdracht vaker succesvol en hier kan de culturele en menselijke integratie een rol in spelen. Dit doet zich voor in de case waar Colours Mangrove overnam en besloot niet over te gaan op assimilatie, maar integratie waarbij beide bedrijven zich aan elkaar aanpassen en bepaalde culturele gebruiken in stand blijven. De respondent van Mangrove: *"Wij hadden voorheen bij Mangrove een biertap. (...) We hebben nog steeds borrelavondjes, game avonden. Als bij Mangrove iemand vertrok dan was er één collega die maakte altijd een liedje op zijn ukelele. Nou, dat hebben we erin gehouden. Van die slechte dingetjes, de flauwe stomme dingetjes, die hebben we er allemaal ingehouden en bewaard. (...) Qua familiegevoel en zo, ik denk eerder dat het versterkt is, omdat er op zo'n fijne manier wordt omgegaan met ons."* Colours was hier bewust mee bezig: *"Elke keer komt er een extra iemand zeg maar in het gemeenschappelijke nieuwe kamp, noem ik het maar. Dat zou eigenlijk van twee kanten zo moeten zijn. We hebben zelf nooit gesproken over een overname. Het voelt misschien meer over samensmelting. We hebben bewust dat soort woorden gebruikt. Het is een beetje Placebo achtig. Bij overnames heb je het vaak over hoog laag zeg maar, verhoudingen ga je dan krijgen."*

Menselijke integratie

Gebrekkige menselijke integratie wordt in de casus van de overname van Cottus door TEG als een van de belangrijkste tekortkomingen gezien en lijkt een rol te spelen in de moeizame kennisoverdracht vanuit de directie van TEG in de richting van de directie van Cottus, maar ook lager in de organisatie. De respondent van Cottus: *“wat er eigenlijk is gebeurd is dat wij onze mensen bij Cottus niet genoeg meegenomen in de overgang naar TEG. En dat is eigenlijk gebeurd, omdat wij zelf ook niet echt over waren gegaan naar TEG zeg maar. Dat had moeten gebeuren. Wij hadden emotioneel verbonden moeten raken met TEG zodat wij dat kunnen verkopen intern.”* De respondent van Thomas & Betts stelt dat de menselijke integratie die na verloop van tijd plaatsvindt ervoor zorgt dat de weerstand afneemt: *“Die scherpe kantjes gaan eraf, heel simpel. En dan wordt je daar wat ontvankelijker voor, dus dat gaat makkelijker. Wat je ook ziet, dat je...je gaat elkaar beter leren kennen. Dus aan de andere kant gaan mensen ook ontvankelijker worden voor waarom jij zegt wat je zegt, waarom jij doet en waarom je die dingen doet. Je groeit naar elkaar toe.”*

4.2.3 Waarde

De creatie van waarde bij hoge mate van operationele integratie

In de cases waar de bedrijven in hogere mate worden geïntegreerd op operationeel vlak leidt kennisoverdracht vaker tot de creatie van waarde dan de cases waar de bedrijven zelfstandig blijven opereren. Succesvolle overdracht van kennis met het product en de klant als onderwerp op salesafdelingen leidt vooral tot omzet verhogende synergie. Dit vindt meestal plaats wanneer de bedrijven de producten van elkaar gaan verkopen wanneer de productportfoli'o's of de afdelingen worden samengevoegd. In de overname van Thomas & Betts door ABB is deze synergie reeds zichtbaar. De bundeling van salesactiviteiten en producten heeft gezorgd voor cross selling en toegang tot elkaars klanten: *“ik denk het complete portfolio. Dus een bredere offering naar de klant. Voor mij was dat het meest belangrijke in Nederland en België. Dat we meer aan kunnen bieden”*. Bij de overname van Van Dam door InterDam wordt omzet verhogende synergie verwacht, omdat men dankzij de overname de productportfoli'o's kan combineren en toegang krijgt tot bepaalde marktsegmenten en geografische markten. Dankzij de overname van Hycos heeft Hydrauision toegang tot de markt van firefighting producten, tegelijkertijd worden klantportfoli'o's gedeeld om meer omzet te genereren: *“Als Hycos niet overgenomen was dan had Hydrauision geen firefighting gehad, dan hadden ze wel een behoorlijke aderlating op de omzet gehad. Puur op firefighting”*.

Kennisoverdracht op de afdelingen R&D en engineering vindt vooral plaats wanneer de bedrijven gezamenlijk gaan werken aan innovatie- of engineeringprojecten. Hierbij wordt met name productkennis uitgewisseld. Bij Van Dam en InterDam is al snel na de overname een nieuw marktsegment betreden door het bundelen van de innovatiekennis, wat kan worden gezien als omzet verhogende synergie. In de case van Hycos en Hydrauision is de leiding op het gebied van engineering gecentraliseerd en werkt men samen aan elkaars projecten, waardoor de groei aan capaciteit zorgt voor omzetverhoging.

Succesvolle overdracht van werkwijzen leidt tot omzet verhogende synergie. In de overname van Mangrove door Colours en Hycos door Hydrauision hebben de overnemende partijen hun werkwijze overgedragen wat resulteerde in meer capaciteit als geheel en daarmee meer omzet dan de twee bedrijven los van elkaar. De respondent van Colours: *“de omzet uit klanten is vergroot. Met de klanten van Mangrove zijn we op een andere manier gaan samenwerken, een bepaalde continuïteit ingebracht. Dat is zeker gebeurd en daardoor is de billability en de omzet omhoog gegaan met een vergelijkbaar aantal collega's.”* Thomas & Betts heeft haar werkwijze in de vorm van het productieproces overgedragen aan een fabriek in het buitenland, waardoor kosten verlagende synergie is behaald. Ook al valt de hoogte hiervan tot op heden nog tegen.

Kennisoverdracht met betrekking tot inkoop leidt vooral tot kostenbesparingen. Door gezamenlijk in te kopen is er sprake van schaalvoordelen. In de meeste gevallen neemt het overnemende bedrijf het initiatief met het opzetten van procurement, dit is onder andere het geval bij Hydrauvison en ABB. Bij InterDam is de inkoop meer gecentraliseerd, waardoor ook schaalvoordelen in werking treden.

In de cases met absorptie als integratiestrategie is vooral sprake van het creëren van sociale waarde wanneer een slechtlopend bedrijf is overgenomen en de medewerkers dankzij de overname meer baanzekerheid hebben. Dit is gebeurd bij de overname van Mangrove door Colours, Van Dam door InterDam en Hycos door Hydrauvison. Bij Colours investeert men tijd in projecten met maatschappelijke impact, terwijl ABB haar productieprocessen heeft verduurzaamd. De medewerkers van Mangrove en de fabriek van Thomas & Betts lifften mee op deze ontwikkeling, waardoor er gezamenlijk meer sociale en ecologische waarde wordt gecreëerd.

De gecreëerde waarde is niet altijd het gevolg van kennisoverdracht. Er wordt bij een hoge mate van operationele integratie ook de nodige waarde gecreëerd zonder dat de uitwisseling van kennis daaraan te pas komt. InterDam en Hydrauvison genereren omzetverhoging door het uit de markt halen van een concurrent. De overname door Colours, InterDam en Hydrauvison zorgden voor een risicoverlaging voor respectievelijk Mangrove, Van Dam en Hycos, omdat de financiële situatie verbeterde en de kans op faillissement hierdoor afnam. In het geval van Hycos zorgde de overname direct voor toegang tot nieuwe projecten, omdat voor sommige grote projecten de financiële draagkracht van het bedrijf voor de overname niet aan de eisen voldeed. Dit heeft direct geleid tot omzetverhoging. Het samenvoegen van bedrijven zorgde ook voor risicoverlaging doordat men dankzij de overname in meer markten of marktsegmenten actief was, waardoor er meer risicospreiding is. Tot slot zorgen schaalvoordelen op het gebied van inkoop voor kostenverlaging.

[De creatie van waarde bij lage mate van operationele integratie](#)

De overdracht van managementkennis leidt regelmatig tot het creëren van waarde. In de case van de overname van Inxeon door Rensa heeft managementkennis van Rensa ervoor gezorgd dat de omzet van Inxeon stijgt en men minder risico loopt door te lage marges. Vanuit TEG is managementkennis overgedragen met betrekking tot het inrichten van het bedrijf en compliance dat heeft geleid tot kosten- en risicoverlaging, de respondent van Cottus: *“De voordelen die we nu kennen met betrekking tot kostprijs factoren. De mitigerende voordelen op juridisch gebied.”* Bij deze overnames is tevens te zien dat de daadwerkelijk gecreëerde waarde uit kennisoverdracht tussen zusterbedrijven vaak tegenvalt wanneer er geen gemeenschappelijk doel mee wordt gediend. Met het opzetten van een vakschool voor zusterbedrijf Faber heeft Cottus door het overdragen van managementkennis bijgedragen aan potentiële omzetverhoging en sociale waarde door mensen met afstand tot de arbeidsmarkt op te leiden en werk te geven.

De overdracht van product- en klantkennis leidt, hoewel minder vaak dan in de cases met een hogere mate van operationele integratie, of moet nog gaan leiden tot omzetverhoging. Dit is het geval bij SmartMetals en Vogel's waar men dankzij de overdracht van kennis met betrekking tot de educatieve markt tot omzet verhogende synergieën tracht te komen. Cottus en Inxeon hebben in verschillende mate omzetverhoging weten te bewerkstelligen door klant- en productkennis over te dragen aan zusterbedrijven. In beide gevallen wordt beaamt dat hier meer potentie inzit, de respondent van Cottus: *“Ik zou zeggen de synergievoordelen die je kunt halen door de labels beter te laten samenwerken. Dat zie ik als de grootste waardecreatie die we kunnen maken met elkaar.”* Engineers van Fundex en Hydrauvison werken samen aan het elektrificeren van Fundex' machines wat moet resulteren in omzetverhoging en meer ecologische waarde door duurzaamheid. Zij wisselen daarbij productkennis uit. Dat doen zij ook met betrekking tot productonderdelen van het merk Danfoss waar Hydrauvison een exclusief partnerschap mee heeft. Dit leidt tot kostenverlaging, omdat Fundex de

onderdelen nu voordeliger kan inkopen. SmartMetals heeft kosten kunnen besparen dankzij de overdracht van productkennis in de vorm van professionelere processen voor kwaliteitsbewaking in het productieproces.

Kennisoverdracht met betrekking tot inkoop leidt ook bij de cases met lagere mate van operationele integratie tot kostenbesparingen. Bij Fundex heeft Hydrauision procurement waarbij door gezamenlijk inkopen schaalvoordelen kunnen worden bewerkstelligd. Vogel's en SmartMetals hebben hier ook de eerste stappen in gezet.

In de cases met een lagere mate van operationele integratie wordt ook waarde gecreëerd door facetten waarbij kennisoverdracht geen rol speelt. Door de overnames van Fundex en SmartMetals hebben Hydrauision en Vogel's spreiding in haar activiteiten en hierdoor minder risico. Inxeon heeft dankzij Rensa lagere verzekeringspremies en rentes van leningen. Rensa creëert op haar beurt meer ecologische waarde door de overname van Inxeon, het voegt hierdoor namelijk circulariteit toe aan haar bedrijf. Tegelijkertijd zorgt de overname van Inxeon ook voor meer sociale waarde, omdat zij mensen met afstand tot de arbeidsmarkt in dienst heeft en vanwege de baanzekerheid dat men heeft dankzij de verbeterde financiële positie. Cottus ervaart dat zij dankzij de overname een betere merknaam heeft en als een serieuzere sparringpartner wordt gezien door opdrachtgevers. SmartMetals kan meer sociale en ecologische waarde creëren dankzij Vogel's vanwege haar code of conduct en het nastreven van duurzaamheid dat wordt aangemoedigd door het opstellen van KPI's.

4.2.4 Samenvatting

Bij hogere mate van operationele integratie lijkt meer kennis overgedragen te worden dan bij een lagere mate van operationele integratie. Er wordt vaker gerelateerde en complementaire kennis uitgewisseld en er is vaker sprake van intensieve persoonlijke interactie. De kennis wordt ook vaker succesvol overgedragen en dit verschil laat zich ook zien wanneer de kennis enige mate van tacitness bevat. Ook op het gebied van wederkerige kennisoverdracht scoren de cases met een hogere mate van operationele integratie hoger. De langdurigheid van de persoonlijke interactie, de aanwezigheid van een gemeenschappelijk belang en de noodzaak van kennisoverdracht lijken een positief effect te hebben op kennisoverdracht. Deze bevorderende factoren doen zich meer voor in de cases met een hogere mate van operationele integratie. Tegelijkertijd lijkt een hogere mate van operationele integratie kennisoverdracht te remmen doordat er meer weerstand is onder de medewerkers en meer mensen het bedrijf verlaten, waardoor kennis verloren gaat. Er wordt tevens remming ervaren als er bij deze hoge mate van integratie sprake is van cultuurverschillen, moeizame integratie, ongelijkheid en verschil in filosofie. Voorts wordt kennisoverdracht geremd wanneer het overgenomen bedrijf wordt opgenomen in de organisatiestructuur van het overnemende bedrijf waarin de afstanden tussen afdelingen groter wordt en sommige kennis elkaar niet meer bereikt. Culturele integratie beïnvloedt remmende factoren wanneer het bijdraagt aan het creëren van vertrouwen onder het personeel, gelijkheid en menselijke integratie. Culturele integratie kan kennisoverdracht echter ook remmen wanneer bedrijven met grote cultuurverschillen worden geassimileerd, wat verloop onder het personeel als gevolg heeft.

In de cases met een hogere mate van operationele integratie wordt meer waarde gecreëerd dan bij die met een lagere mate van operationele integratie. Dit geldt voor de creatie van waarde dankzij kennisoverdracht, maar ook voor waardecreatie dat vrijwel direct bij aanvang wordt bewerkstelligd zonder het uitwisselen van kennis. Het samenvoegen van product- en klantportfolio's leidt tot omzet verhogende en risico verlagende synergieën. Door de producten op grotere schaal te gaan produceren en de inkoop te bundelen wordt kosten verlagende synergie bewerkstelligd. Het overdragen van de succesvolle werkwijze van het overnemende bedrijf aan het overgenomen bedrijf draagt bij aan omzet verhogende synergie, dit vindt vooral plaats bij een hogere mate van operationele integratie. Bij een

lagere mate van operationele integratie wordt vooral waarde gecreëerd door de overdracht van managementkennis. Daarnaast zijn er bij deze vorm gezamenlijke projecten waarmee omzet verhogende synergie wordt bereikt. De gecreëerde waarde dankzij samenwerking met zusterbedrijven valt echter vaak tegen. Het creëren van waarde zonder dat kennisoverdracht daar een aanzienlijke rol in speelt betreft bij een lagere mate van operationele integratie risicoverlaging door spreiding in activiteiten en het profiteren van elkaars imago, sociale activiteiten en ecologische inspanningen. Bij een hogere mate van operationele integratie wordt er ook waarde gecreëerd zonder kennisoverdracht door het uit de markt halen van een concurrent. Dit zorgt voor omzetverhoging. Het verbeteren van de financiële situatie van de overgenomen bedrijven draagt bij aan risicoverlaging, net als de spreiding in activiteiten.

5. Conclusie

In dit hoofdstuk is uiteengezet wat het onderzoek heeft opgeleverd. Eerst is de aanleiding van het onderzoek beschreven en vervolgens is de koppeling gemaakt tussen de bestudeerde literatuur en de gevonden empirische resultaten.

5.1 Aanleiding van het onderzoek

Bij aanvang van dit onderzoek is opgemerkt dat er een paradoxale invloed is van de gekozen integratiestrategie op kennisoverdracht, terwijl kennisoverdracht juist een belangrijke functie is van het integratieproces en een grote rol speelt in het succes van een overname (Haspeslagh & Jemison, 1991). De integratiestrategieën lopen uiteen in de mate van operationele integratie. Eerder onderzoek wijst uit dat het in hogere mate integreren van bedrijven aan de ene kant voor meer remming zorgt door weerstand onder werknemers, terwijl de motivatie van medewerkers van belang is voor succesvolle kennisoverdracht (Larsson & Finkelstein, 1999; Szulanski 1996). Aan de andere kant laat onderzoek zien dat een hogere mate van operationele integratie tot meer communicatie en kennisoverdracht leidt, waardoor er meer tacit kennis wordt overgedragen dat moeilijk te imiteren is en voor meer waarde zou moeten zorgen (Bresman et al, 1999; Sarala & Vaara, 2010). De hoge mate van integratie zou daarnaast kunnen zorgen voor het wegnemen van cultuurverschillen, waardoor kennisoverdracht wordt bevorderd (Junni, 2011; Sarala & Vaara, 2010). De invloed van integratiestrategieën op kennisoverdracht is veel aan onderzoek onderworpen, maar belangrijke concepten als complementariteit en gerelateerdheid van kennis, wederkerigheid en persoonlijke interactie zijn hierbij grotendeels buiten beschouwing gelaten, terwijl bestaande literatuur vanuit de KBV laat zien dat deze aspecten belangrijk zijn voor kennisoverdracht. In dit onderzoek staat de invloed van integratiestrategieën op kennisoverdracht centraal en richt zich daarbij op deze aspecten.

De paradoxale invloed van integratie op de creatie van waarde via kennisoverdracht heeft geleid tot de centrale vraagstelling: “Hoe beïnvloeden integratiestrategieën de creatie van waarde via kennisoverdracht na overnames?” Om het onderzoek richting te geven zijn een tweetal deelvragen geformuleerd: “Hoe beïnvloedt de gekozen integratiestrategie kennisoverdracht?” en “Hoe beïnvloedt de gekozen integratiestrategie waardecreatie?”

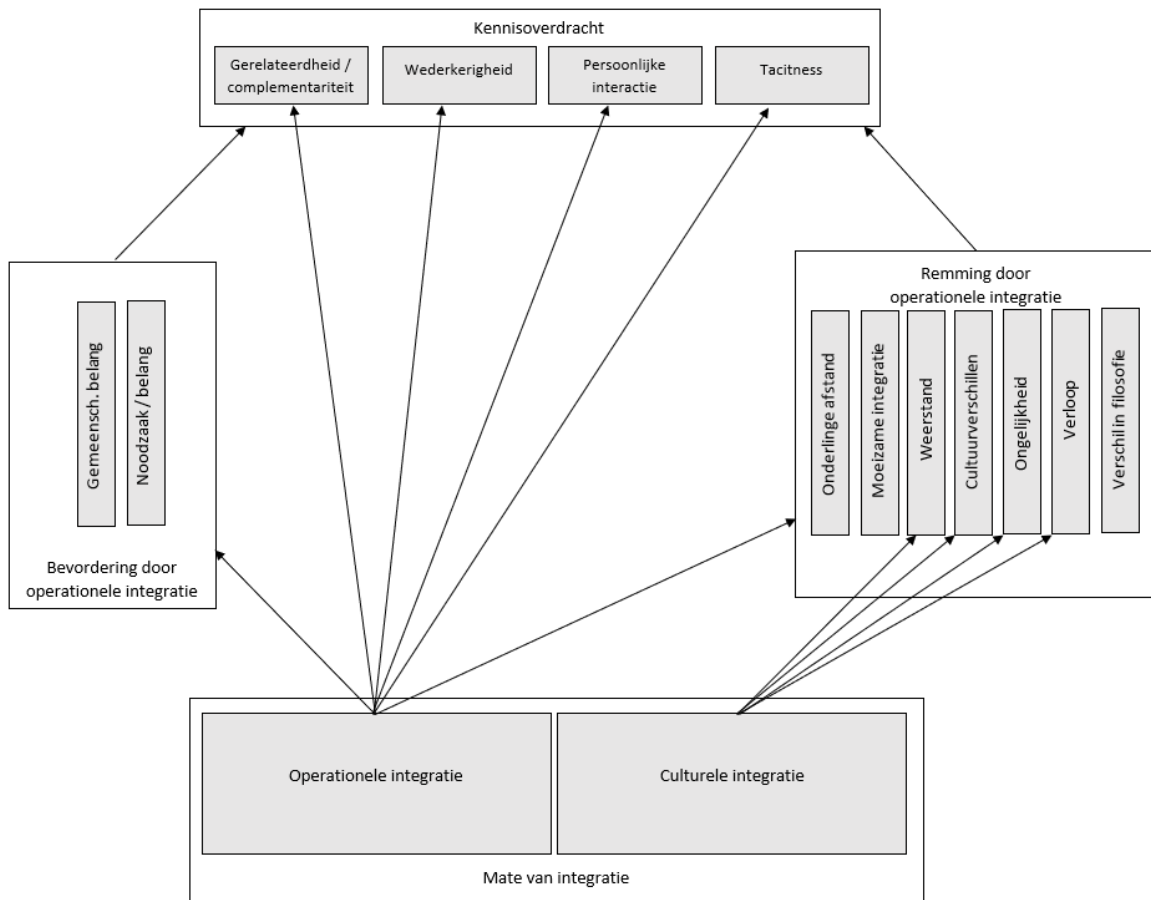
5.2 Conclusie

5.2.1 Invloed integratiestrategie op kennisoverdracht

De invloed van de gekozen integratiestrategie is onderzocht aan de hand van een vijftal aspecten die zijn geselecteerd naar aanleiding van de literatuurstudie, te weten de mate van gerelateerdheid en complementariteit van kennis, persoonlijke interactie, tacitness van kennis, wederkerigheid van kennisoverdracht en de remming van kennisoverdracht. De bevindingen laten zien dat bij overnames met een hogere mate van operationele integratie meer kennisoverdracht plaatsvindt en kennis vaker op succesvolle wijze wordt overgedragen. Figuur 6 laat de relaties zien tussen de integratiestrategieën en de onderzochte aspecten van kennisoverdracht.

Doordat de activiteiten van de bedrijven bij een overname met een hoge mate van operationele integratie sterk overeenkomstig zijn, is er meer **gerelateerde** en **complementaire** kennis aanwezig en wordt er meer kennis overgedragen. Dit vergroot de kans tot wat Tanriverdi en Venkatrama (2005) kennissynergie noemen, dit is ook terug te zien in de resultaten. Een zekere mate van overlap in kennis heeft volgens Kogut en Zander (1992) op het succes van kennisoverdracht en de mogelijkheid om van elkaar te leren. De hogere mate van gerelateerdheid en complementariteit van kennis dragen dus niet alleen bij aan de succesvolle overdracht, maar biedt daarmee ook meer potentie tot het creëren van waarde. Een hogere mate van operationele integratie heeft een positieve invloed op de

gerelateerdheid en complementariteit van kennis en daarmee op de mate en succes van kennisoverdracht.



Figuur 6. Invloed integratiestrategie op kennisoverdracht.

Wederkerige kennisoverdracht tussen de bedrijven kan voortkomen uit een zekere mate van wederzijdse afhankelijkheid en dat bevordert volgens Argote en Ingram (2000) de mate van kennisoverdracht en het succes van de overdracht. De bevindingen onderschrijven dit en er is een hogere mate van wederkerige overdracht waargenomen bij de cases met een hogere mate van operationele integratie. In de cases met een lagere mate van operationele integratie wordt vaker specifieke kennis overgedragen dat in één richting stroomt, hierbij is minder sprake van kennis die in beide richtingen stroomt. Wanneer wederkerige kennisoverdracht zich voor doet bij een lagere mate van integratie dan is er meestal sprake van een gezamenlijk project. Een hogere mate van operationele integratie draagt bij aan een hogere mate van wederkerige kennisoverdracht, wat een positieve invloed heeft op kennisoverdracht en het succes van het proces.

Het samenvoegen van bedrijven en afdelingen dat plaatsvindt bij een hogere mate van operationele integratie zorgt ervoor dat er meer kennis wordt overgedragen door middel van intensieve **persoonlijke interactie**. De resultaten laten zien dat kennis op deze manier vaker succesvol wordt overgedragen, ook wanneer de kennis enige mate van **tacitness** bevat. Tacit kennis wordt vanuit de literatuur als moeilijk overdraagbaar gezien, de bevindingen onderschrijven de veronderstelling dat tacit kennis dient te worden overgedragen door middel van intensieve persoonlijke interactie (Davenport & Prusak, 1998). Dit is van belang, omdat tacit kennis moeilijk te imiteren is door concurrenten en hierdoor een langdurig houdbaar concurrentievoordeel kan opleveren (Bresman et al., 1999). Bij de cases met een lagere mate van operationele integratie is minder intensieve

persoonlijke interactie en dit zou een oorzaak kunnen zijn waarom in deze cases kennisoverdracht minder vaak succesvol is, ook bij de overdracht van tacit kennis. Aan de hand van de literatuur en empirische bevindingen kan worden gesteld dat een hogere mate van operationele integratie een hogere mate van persoonlijke interactie mogelijk maakt, waardoor er meer kennisoverdracht plaatsvindt en vaker succesvol verloopt, ook wanneer de kennis een hogere mate van tacitness bevat.

Bevorderende factoren operationele integratie

De empirische resultaten laten tevens zien dat de operationele integratie kennisoverdracht op andere lijken te bevorderen. Bij een hogere mate van operationele integratie is het **belang** van kennisoverdracht groter, zo blijkt uit de empirische bevindingen. Om bedrijven of afdelingen succesvol te laten integreren is kennisoverdracht noodzakelijk, zodat men als een geheel kan opereren. In de cases met een lagere mate van operationele integratie is deze noodzaak minder. Zeker wanneer het overgenomen bedrijf goede resultaten boekt, is er voor de overnemende partij vaak geen reden in te grijpen of bij te sturen, waardoor er minder kennisoverdracht plaatsvindt. Dit is overeenkomstig met de veronderstelling van Haspeslagh en Jeminson (1991) dat bij een hogere mate van operationele integratie meer kennis moet worden uitgewisseld om de integratie succesvol te laten verlopen en dat het overnemende bedrijf zich bij een conservatieve overname niet te veel met de dagelijkse gang van zaken van het overgenomen bedrijf dient bezig te houden. Een hogere mate van operationele integratie heeft positieve invloed op het belang c.q. noodzaak van het overdragen van kennis en daarmee bevordert het dus de mate van kennisoverdracht.

Wanneer bedrijven worden samengevoegd dienen de medewerkers van de beide bedrijven dezelfde belangen, zeker na verloop van tijd (Haspeslagh & Jeminson, 1991). De empirische bevindingen wijzen uit dat het ontbreken van dit **gemeenschappelijk belang** in het geval van een lagere mate van operationele integratie kennisoverdracht remt. Dit geldt vooral voor kennisoverdracht tussen zusterbedrijven. De bedrijven hebben hun eigen omzetverplichtingen, samenwerking met een zusterbedrijf is voor hen geen doel en is niet altijd lonend. Dit maakt het dat kennisoverdracht tussen de bedrijven moeizaam tot stand komt. Een uitzondering hierop zijn gezamenlijke projecten waarin wordt samengewerkt, bijvoorbeeld om te innoveren. Een hogere mate van operationele integratie heeft positieve invloed de aanwezigheid van een gemeenschappelijk belang en bevordert daarmee kennisoverdracht.

Remming door operationele integratie

Het volledig integreren van een overgenomen bedrijf zorgt voor meer **weerstand** na de overname. Dit blijkt uit zowel de literatuur (bijv. Larsson & Finkelstein, 1999) als de empirische bevindingen. Er verandert veel in beide organisaties en moeite met verandering is een veelgenoemde bron van weerstand. In de cases met een lagere mate van operationele integratie is ook weerstand ervaren, daar lagen echter andere redenen aan ten grondslag zoals het verlies van autonomie. De literatuur (Junni, 2011) en de resultaten van dit onderzoek wijzen uit dat weerstand remmend werkt op kennisoverdracht. Op basis van de literatuur en empirische bevindingen kan echter ook worden gesteld dat culturele en menselijke integratie een deel van de weerstand kan wegnemen (Björkman et al., 2007). Succesvolle **culturele integratie** kan bijdragen aan het creëren van **vertrouwen** onder het personeel van het overgenomen bedrijf, waardoor weerstand kan afnemen. Een hogere mate van operationele integratie zorgt voor een hogere mate van weerstand en daarmee remming van kennisoverdracht. Succesvolle culturele integratie kan dit effect echter verminderen.

De integratie van het overgenomen bedrijf leidt in sommige cases tot **ongelijkheid** tussen de bedrijven en haar medewerkers, zo blijkt uit de bevindingen. Het overgenomen bedrijf wordt hierbij als minderwaardig gezien ten opzichte van het overnemende bedrijf. Dit is te herkennen in de literatuur als 'wij versus zij' en wordt als nadelig gezien voor kennisoverdracht (Junni, 2011). In de cases waar

deze ongelijkheid werd ervaren is vaker sprake van remming van kennisoverdracht. Dit speelt zich meer af bij een hogere mate van integratie dan een lagere mate van integratie. De manier van **culturele integratie** kan hier een rol in spelen. Zo blijkt uit de bevindingen dat de integratie van de culturen waarbij veel culturele aspecten van het overgenomen bedrijf intact blijven zorgt voor een gevoel van gelijkwaardigheid. Dit heeft een positieve invloed op kennisoverdracht. Een hogere mate van operationele integratie zorgt dus vaker voor ongelijkheid tussen de bedrijven en haar medewerkers, wat kan leiden tot een hogere mate van remming. Het op de juiste manier integreren van de organisatieculturen kan de gepercipieerde ongelijkheid verminderen.

Het samenvoegen van bedrijven zorgt er ook voor dat **cultuurverschillen** aan het licht komen en als probleem kunnen worden ervaren. Vanuit de literatuur worden cultuurverschillen als belangrijke remmende factor voor kennisoverdracht gezien (Junni, 2011; Björkman, 2007; Empson, 2001). Dit blijkt ook uit de empirische bevindingen. **Culturele integratie** kan deze verschillen verkleinen. In de cases met een lagere mate van operationele integratie worden de cultuurverschillen niet als remmend ervaren, de bedrijven interacteren minder en behouden hun eigen organisatiecultuur. Een hogere mate van operationele integratie leidt er dus toe dat cultuurverschillen eerder worden opgemerkt en tot remming kunnen leiden, culturele integratie kan deze verschillen verkleinen.

Als gevolg van de vele veranderingen bij het integreren van het overgenomen bedrijf is er sprake van meer **verloop** onder het personeel bij een hogere mate van operationele integratie. Dit blijkt uit zowel de literatuur (Davenport & Prusak, 1998) als de bevindingen van dit onderzoek. Het gevolg is dat kennis het bedrijf verlaat, waaronder in sommige gevallen ook waardevolle tacit kennis. **Culturele integratie** kan dit effect versterken, zo laten de resultaten zien. Het toepassen van assimilatie waarbij de overgenomen partij de cultuur van de overnemende partij dient te nemen kan ervoor zorgen dat medewerkers niet kunnen aarden in de nieuwe organisatiecultuur en het bedrijf verlaten. De bevindingen laten zien dat binnen de cases met een lagere mate van operationele integratie er minder sprake is van verloop en de organisatieculturen vaak worden gesepareerd. Een hogere mate van operationele integratie kan dus leiden tot meer verloop, waarbij een moeizame culturele integratie dit effect kan versterken.

Kennisoverdracht verloopt moeilijker wanneer de bedrijven er een andere **filosofie** op nahouden over hoe het werk gedaan dient te worden. Dit blijkt vooral voor remming te zorgen wanneer de bedrijven of afdelingen met elkaar worden geïntegreerd, dit komt dus vaker voor bij een hogere mate van operationele integratie. De filosofie zit vaak diep ingebakken in de werkwijzen van het bedrijf en maakt het lastiger een andere werkwijze toe te passen die niet op de filosofie aansluit, zo blijkt uit de empirische bevindingen. Een hogere mate van operationele integratie kan ervoor zorgen dat verschillen in filosofie als remmende factor van kennisoverdracht fungeren.

De resultaten laten zien dat een **moeizaam verlopende integratie** kennisoverdracht kan remmen. Dit doet zich met name voor bij een hogere mate van operationele integratie, omdat er bij een lagere mate van operationele integratie minder wordt geïntegreerd. De onvrede die hieruit voortvloeit zorgt ervoor dat de kennisoverdracht remt doordat mensen het bedrijf verlaten of minder openstaan voor elkaars kennis. Dit is overeenkomstig met de stelling van Haspeslagh en Jemison (1991) dat kennisoverdracht afhankelijk is van een succesvolle integratie. Een hogere mate van operationele integratie vergroot de kans dat er onvrede heerst over de integratie en daardoor remming ontstaat.

Tot slot kan de nieuwe organisatiestructuur ervoor zorgen dat bepaalde kennis niet meer wordt overgedragen, omdat de **afstand** tussen afdelingen groter worden. Dit was zichtbaar in een case waar voor de overname korte lijnen waren tussen de afdelingen waardoor kennis gemakkelijk werd overgedragen, maar de nieuwe organisatiestructuur ervoor zorgde dat er meer als zelfstandige silo's

werd geopereerd. Dit deed zich alleen voor bij een absorptie overname. Een hogere mate van operationele integratie kan ervoor zorgen dat een bedrijf met korte lijnen te maken gaat krijgen met grotere onderlinge afstanden, waardoor er minder kennisoverdracht plaatsvindt dan voor de overname.

5.2.2 Invloed integratiestrategie op waardecreatie

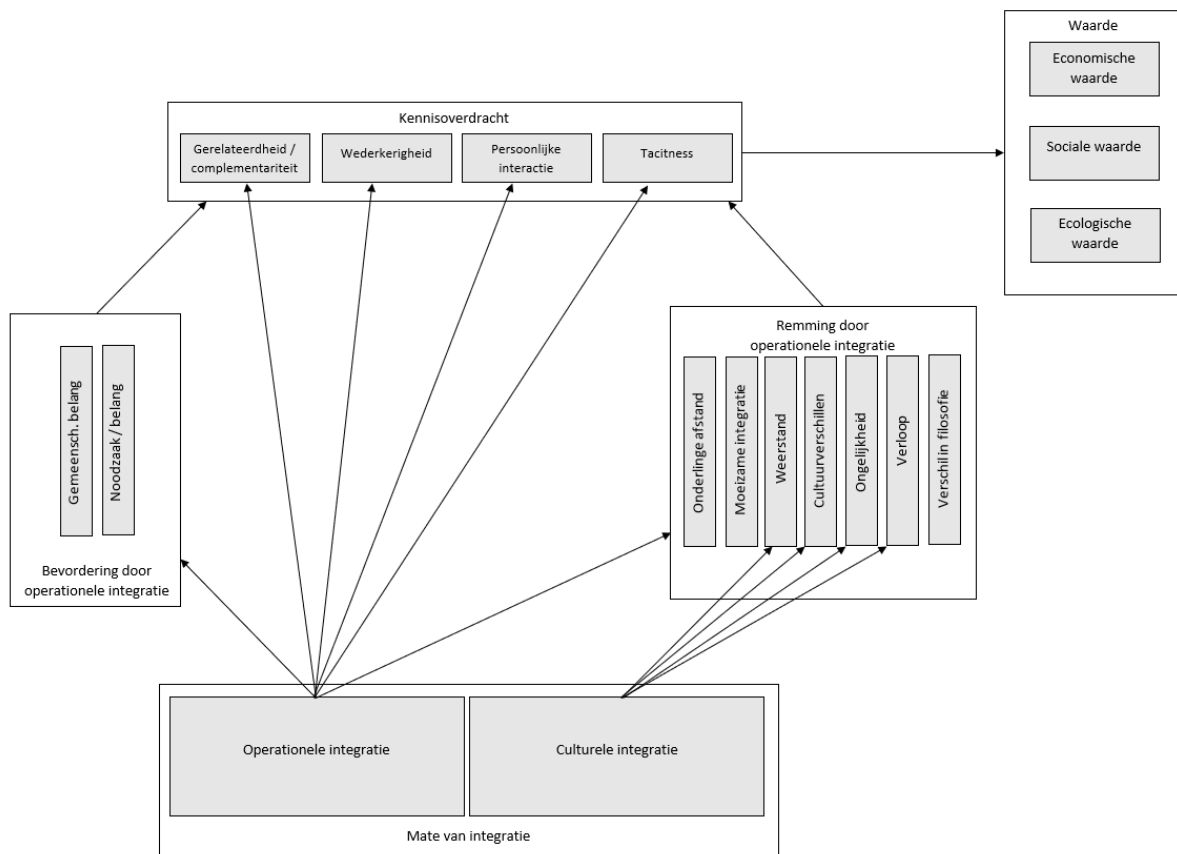
In het empirisch onderzoek is waargenomen dat er meer economische waarde wordt gecreëerd bij een hogere mate van operationele integratie. Het combineren van de resources lijkt hierin een grote rol te spelen. Dit is in overeenstemming met de bevindingen uit eerder onderzoek waarin wordt gesteld dat het uitwisselen van gerelateerde en complementaire resources en bekwaamheden leidt tot de creatie van waarde voor de lange termijn (bijv. Larsson & Finkelstein, 1999; Haspeslagh & Jemison, 1991). Uit de empirische bevindingen blijkt dat vooral de overdracht van product- en marktkennis hierin relevant is. De overdracht van deze kennis zorgt ervoor dat de andere partij de resources en bekwaamheden kan benutten, waardoor er gezamenlijk meer waarde gecreëerd wordt dan los van elkaar. Tegelijkertijd zijn er ook schaalvoordelen behaald door de grotere aantallen die worden geproduceerd en worden er nieuwe markten aangeboord. Hierdoor worden er niet alleen omzet verhogende, maar ook kosten verlagende en risico verlagende synergieën bereikt. Bij een lagere mate van operationele integratie wordt er economische waarde gecreëerd door de overdracht van specifieke kennis, vaak in de vorm van managementkennis. Dit sluit aan op de stelling van Campbell et al. (1995) dat het overnemende bedrijf het overgenomen bedrijf kan laten groeien door het wegnemen van hordes die groei voor de overname hinderden en de bevinding van Haspeslagh en Jemison (1991) dat vooral groei wordt bewerkstelligd door het professionaliseren van het management. Dit resulteert in zowel omzetverhoging als kosten- en risicoverlagening. Daarnaast wordt er omzet verhogende synergie bereikt door intensieve samenwerking met betrekking tot specifieke projecten waar specifieke kennis wordt uitgewisseld en men gebruikmaakt van elkaars expertise. Langdurige samenwerking met zusterbedrijven komt echter moeilijk tot stand, de waardecreatie valt op dit vlak vaak tegen.

De resultaten laten zien dat sociale waarde bij zowel hogere als lagere mate van operationele integratie met name wordt gecreëerd door goedwerkgeverschap. Als gevolg van de overname is de financiële situatie van het overgenomen bedrijf verbeterd, is er meer baanzekerheid en in sommige gevallen betere arbeidsvoorwaarden. Onder de cases met een lagere mate van operationele integratie zitten een tweetal overnames van bedrijven met een behoorlijk sociaal karakter en wordt er dankzij de overname meer sociale waarde gecreëerd door maatschappelijke impact. De overnames zorgen ook voor de creatie van meer ecologische waarde, doordat de andere partij profiteert van de aanwezige kennis en activiteiten op het gebied van duurzaamheid en circulariteit.

5.2.3 Invloed integratiestrategie op de creatie van waarde via kennisoverdracht

De invloed die de gekozen integratiestrategieën hebben op de creatie van waarde via kennisoverdracht is schematisch weergegeven in figuur 7. Aan de hand van deze studie waarin bestaande literatuur is gecombineerd met empirisch bevindingen kan worden gesteld dat de gekozen integratiestrategie de creatie van waarde via kennisoverdracht beïnvloedt doordat het invloed heeft op de mate van gerelateerdheid en complementariteit van kennis, persoonlijke interactie, tacitness van kennis en wederkerigheid van kennisoverdracht. De overdracht van gerelateerde, maar vooral complementaire kennis kan leiden tot meer waarde die dankzij de overname wordt gecreëerd (Tanriverdi & Venkatraman, 2005; Makri et al., 2009). Het overdragen van tacit kennis kan leiden tot een langdurig houdbaar concurrentievoordeel, omdat het moeilijk te imiteren is door concurrenten en kan hierdoor

positieve invloed hebben op de gecreëerde waarde (Osterloh & Frey, 2000). Voor de succesvolle overdracht van tacit kennis is intensieve persoonlijke interactie benodigd (Bresman et al., 1999). Wederkerige kennisoverdracht heeft de potentie tot het creëren van nieuwe kennis, wat verwerkt kan worden in nieuwe producten en systemen en kan daarmee waarde opleveren (Bresman et al., 1999). De mate van operationele integratie kan daarmee niet alleen zorgen dat er meer kennis wordt overgedragen, maar ook de creatie van waarde via kennisoverdracht.



Figuur 7. Invloed integratiestrategie op waardecreatie door kennisoverdracht.

Bij een hogere mate van operationele integratie dient er meer kennis te worden overgedragen om elkaars resources en bekwaamheden te benutten. Dit proces vormt de grootste bron voor waardecreatie bij overnames, zo blijkt uit de literatuur (Haspeslagh & Jeminson, 1991) en de empirische bevindingen. De gekozen integratiestrategie beïnvloedt tevens de aanwezigheid van een gemeenschappelijk belang en noodzaak c.q. belang van kennisoverdracht. Tegelijkertijd beïnvloedt de gekozen integratiestrategie de remming die wordt ervaren door weerstand, cultuurverschillen, ongelijkheid, verloop van personeel met waardevolle kennis, de onderlinge afstand door de organisatiestructuur en onvrede door moeizaam verlopende integratie. Deze aspecten doen zich meer voor bij een hogere mate dan bij een lagere mate van operationele integratie. Een aantal van de genoemde bronnen van remming kunnen gedeeltelijk worden verminderd door succesvolle culturele integratie. Ondanks deze grotere vormen van remming lijkt er bij een hogere mate van operationele meer kennis overgedragen te worden en gebeurt dit vaker succesvol, wat resulteert in meer creatie van economische waarde door omzetverhoging, kostenverlaging en risicoverlaging. Met betrekking tot sociale en ecologische waarde is in de cases met een lagere mate van operationele meer waarde gecreëerd, doordat er een aantal overnames zijn gedaan waarbij het overgenomen bedrijf een sterk sociaal of ecologisch karakter had en de overnemende partij hiervan profiteert.

6. Discussie

In dit hoofdstuk zijn eerst de implicaties van dit onderzoek voor de theorie uiteengezet en vervolgens de limitaties. In de tweede paragraaf is besproken wat de praktische implicaties af en in paragraaf drie analyseert de onderzoeker zijn invloed op de kwaliteit van het onderzoek.

In dit onderzoek zijn acht overnames bestudeerd om meer begrip te krijgen over de invloed van de gekozen integratiestrategie op waardecreatie door kennisoverdracht. Uit dit onderzoek blijkt dat bij een integratiestrategie met een hogere mate van operationele integratie vaker waarde wordt gecreëerd door kennisoverdracht dan bij een lagere mate van operationele integratie. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat de gerelateerdheid en complementariteit van de overgedragen kennis, de mate van tacitness, de mate van wederkerige kennisoverdracht en de mate van persoonlijke interactie de mate van kennisoverdracht bevorderen en tevens het succes van het proces positief beïnvloed (Tanriverdi & Venkatraman, 2005; Makri et al., 2009; Bresman et al., 1999; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Het was echter onduidelijk wat de relatie is tussen de integratiestrategieën en deze aspecten. De theoretische bijdrage van dit onderzoek is dat het deze leemte vult en aantoont dat de mate van persoonlijke interactie, gerelateerdheid en complementariteit van kennis, wederkerigheid van kennisoverdracht en de tacitness van kennis positief worden beïnvloed door de mate van operationele integratie.

In de bestaande literatuur is verondersteld dat wederkerige kennisoverdracht en de overdracht van gerelateerde, complementaire en tacit kennis kunnen leiden tot de creatie van waarde op de lange termijn (Tanriverdi & Venkatraman, 2005; Makri et al., 2010; Bresman et al., 1999). Het onderzoek vult deze theorieën aan met meer empirisch bewijs en laat door het blootleggen van de relatie tussen deze aspecten en de mate van integratie zien hoe integratiestrategieën de creatie van waarde via kennisoverdracht beïnvloeden.

De noodzaak van het overdragen van kennis en het hebben van een gemeenschappelijk belang lijken aan de hand van de uitkomsten van dit onderzoek positieve invloed te hebben op kennisoverdracht. Deze aspecten ontbreken regelmatig bij conserverende overnames, waardoor de motivatie van kennisoverdracht beperkt is. Bij een hogere mate van operationele integratie is de noodzaak wel aanwezig, omdat bij het integreren van de bedrijven en het gebruikmaken van elkaars resources en capaciteiten kennisoverdracht onmisbaar is (Haspeslagh & Jeminson, 1991; Bresman et al., 1999; Junni, 2011). Haspeslagh en Jeminson (1991) veronderstellen tevens dat bij een absorptie overname de bedrijven een gemeenschappelijk doel nastreven. Dit verklaart waarom het ontbreken van het gemeenschappelijk doel minder voorkomt bij absorptie overnames. Dit onderzoek draagt bij aan de literatuur door aan te tonen dat kennisoverdracht wordt bevorderd door de aanwezigheid van noodzaak en gemeenschappelijke doelen. Tegelijkertijd laat het zien wat de invloed is van integratiestrategieën op deze factoren. Vervolgonderzoek naar het vergroten van de motivatie voor kennisoverdracht bij conserverende overnames kan waardevolle inzichten opleveren.

Deze studie onderschrijft de bevindingen uit eerder onderzoek dat bij een hogere mate van operationele integratie meer remming wordt ervaren (Junni, 2011; Björkman, 2007; Empson, 2001). Tegelijkertijd bevestigt het de veronderstelling dat culturele integratie hier een mitigerende rol in kan spelen (Sarala & Vaara, 2010). Dit onderzoek draagt bij aan de bestaande literatuur door te laten zien dat de type acculturatie echter ook voor remming kan zorgen, zeker wanneer de cultuurverschillen bij aanvang groot zijn. Dit blijft in de bestaande overnameliteratuur vaak onderbelicht.

6.1 Limitaties

In het onderzoek zijn alleen overnames onderzocht die absorptie en conservatie als integratiestrategie hanteren. De integratiestrategieën van Haspeslagh en Jeminson (1991) die gebruikt zijn als categorisering bevatten nog een derde strategie, namelijk symbiose. Van een symbiotische overname is sprake wanneer het overgenomen bedrijf in eerste instantie niet volledig wordt geïntegreerd om de bronnen die de waarde van het bedrijf creëren niet te verstoren, maar waar wel overdracht van bekwaamheden plaatsvindt (Haspeslagh & Jeminson, 1991). Symbiotische overnames worden gekenmerkt door conflicterende belangen (Haspeslagh & Jeminson, 1991). Enerzijds wil men de bronnen van waardecreatie niet schaden, tegelijkertijd wil men het overnemende bedrijf wel laten profiteren van deze bekwaamheden. De resultaten van dit onderzoek zijn dus niet te generaliseren naar symbiotische overnames. Vervolgonderzoek naar symbiotische overnames is benodigd om inzicht te krijgen van de invloed van alle integratiestrategieën op kennisoverdracht.

In dit onderzoek zijn zestien interviews afgenomen als onderdeel van acht verschillende cases. De geringe omvang van de geselecteerde cases kan zorgen voor een vertekend beeld, waardoor de bevindingen en hieruit voortvloeiende theorie een eigenzinnig karakter krijgt (Eisenhardt, 1989). Dit maakt het dat de uitkomsten van het onderzoek mogelijk moeilijk generaliseerbaar zijn. Door meerdere en contrasterende cases te selecteren heeft de onderzoeker de generaliseerbaarheid van het onderzoek vergroot (Eisenhardt & Graebner, 2007). Toch is vervolgonderzoek benodigd om de theorie een sterker fundament en beter generaliseerbaar te maken.

Vijf van de acht bestudeerde bedrijven zijn productiebedrijven, een bedrijf een groothandel en twee bedrijven zijn actief in de zakelijke dienstverlening. Deze beperkte diversiteit tussen de bedrijven kan een vertekend beeld hebben gegeven en beperken de generaliseerbaarheid van de uitkomsten. De bevindingen laten zien dat er verschillen bestaan in kennisoverdracht tussen productiebedrijven en de bedrijven die in de zakelijke dienstverlening actief zijn. Veel bestaand onderzoek is gericht op bedrijven met eigen producten, vervolgonderzoek naar de invloed van integratiestrategieën op waardecreatie via kennisoverdracht bij bedrijven in de zakelijke dienstverlening kan waardevol zijn voor de theorie.

De geselecteerde cases zijn vooral bedrijven die tot de categorie mkb-bedrijven behoren. Overnames van multinationals zijn vaak complex, onder andere door verschillen in cultuur en taal (Morosini, Shane, & Singh, 1998). De grootte van bedrijven heeft ook invloed op kennisoverdracht (Gupta & Govindarajan, 2000). De uitkomsten van het onderzoek zijn daarom niet zomaar te generaliseren naar multinationals, vervolgonderzoek waarbij de bevindingen worden getoetst onder multinationals kan daarom waardevol zijn.

Vanwege de COVID-19 pandemie zijn interviews online afgenomen via Microsoft Teams. Het voordeel van afnemen van online interviews is dat het laagdrempeliger is voor mensen met een volle agenda (Janghorban, Roudsari, & Taghipour, 2014). Gezien de hoge posities van de respondenten in hun organisaties kan dit hebben bijgedragen aan toegang tot deze respondenten. Er kleven echter ook nadelen aan deze methode. Zo kunnen respondenten tijdens het interview worden afgeleid wanneer zij zich in een onrustige omgeving bevinden (Janghorban et al., 2014). In een interview was dit het geval en heeft de respondent er zelf voor gekozen een andere plek te zoeken. Een ander nadeel is dat ondanks de respondent wel kan worden aangekeken via de webcam niet de volledige lichaamstaal kan worden waargenomen, waardoor non-verbale signalen kunnen zijn gemist (Janghorban, 2014). De observatie van de respondenten heeft echter een klein deel uitgemaakt van de analyse, waardoor de invloed van deze limitatie op de uitkomsten en generaliseerbaarheid van het onderzoek beperkt is.

6.2 Praktische implicaties

De resultaten van dit onderzoek wijzen uit dat kennisoverdracht van belang is voor succesvolle integratie van bedrijven en de te creëren waarde. Om succesvolle kennisoverdracht te bevorderen is het belangrijk hier aandacht aan te besteden voordat integratie daadwerkelijk plaatsvindt. Het opstellen van een integratieplan met daarin expliciete plannen voor kennisoverdracht valt daarom aan te bevelen. Hierbij kan aandacht worden besteed aan het opstellen van beloningssystemen op basis van criteria als samenwerking en kennisdeling tussen de bedrijven of afdelingen een positief effect hebben op kennisoverdracht (Goh, 2002).

De bevindingen uit dit onderzoek wijzen uit dat in zowel hogere als lagere mate van integratie sprake is van weerstand en andere remmende factoren vanuit medewerkers die kennisoverdracht en daarmee waardecreatie in de weg staan. Het valt dan ook aan te bevelen dat er voldoende aandacht wordt besteed aan het creëren van motivatie om kennisoverdracht plaats te laten vinden. Nahapiet en Ghoshal (1998) stellen dat motivatie voor kennisoverdracht onder andere wordt beïnvloed door vertrouwen, gedeelde normen van samenwerking en groepsidentificatie. Ongeacht de mate van operationele integratie is het daarom van belang direct na de overname te werken aan menselijke integratie en een overkoepelende organisatiecultuur, omdat dit bijdraagt aan vertrouwen, gedeelde normen en groepsidentificatie (Birkinshaw et al., 2000; Björkman et al., 2007). Ook valt het aan te bevelen de noodzaak van kennisoverdracht en de aanwezige gemeenschappelijke doelen te communiceren.

Wanneer er gekozen wordt voor een hogere mate van operationele integratie is het van belang direct aan de slag te gaan met de culturele integratie. Het hanteren van de juiste aanpak kan namelijk een deel van de remmende factoren en weerstand verminderen, zo blijkt uit de resultaten van dit onderzoek. Te zien is dat het in zekere zin afdwingen van assimilatie kan zorgen voor meer weerstand, verloop en onderlinge ongelijkheid welke negatieve impact hebben op kennisoverdracht en de prestaties van de overname.

Bij een lagere mate van integratie kan kennisoverdracht worden bevorderd door het opstarten van een gezamenlijk project. In dat geval is er wel sprake van wederkerige kennisoverdracht en een gemeenschappelijk doel. Wanneer bedrijven gezamenlijk willen innoveren valt het aan te bevelen hier een specifiek gezamenlijk project voor op te zetten.

Om ervoor te zorgen dat kennis succesvol wordt overgedragen kan men bij het maken van plannen voor kennisoverdracht er het best voor kiezen zoveel mogelijk kennis over te dragen door middel van intensieve persoonlijke interactie. Een hoge mate van persoonlijke interactie is in dit onderzoek een antecedent voor succesvolle kennisoverdracht gebleken.

6.3 Reflectie

Hoe de onderzoeker is omgegaan met de kwaliteitskenmerken van wetenschappelijk onderzoek is reeds behandeld in de methodologie. In deze reflectie is ingegaan op hoe de onderzoeker zelf de kwaliteit van het onderzoek heeft beïnvloed.

Bij het terugkijken van de eerste interviews werd duidelijk dat de onderzoeker enkele vragen te weinig open stelde. Dit kwam aan het licht bij het transcriberen van de interviews. Doordat dit kort na afname van de interviews heeft plaatsgevonden, was de onderzoeker zich hier vroegtijdig van bewust en is dit in de interviews die volgden verbeterd. Bij het analyseren van de data is nadrukkelijk gekeken of de antwoorden beïnvloed zouden kunnen zijn door deze vraagstelling. Uiteindelijk heeft dit geen invloed gehad op de resultaten.

Bij aanvang van het onderzoek had onderzoeker de intentie de jaarverslagen van de bedrijven te bestuderen om de waardecreatie te analyseren. Doordat de meeste cases mkb-bedrijven betreffen is onderzoeker hier niet in geslaagd. Daarnaast werd bij het analyseren van een aantal jaarverslagen van ABB en Thomas & Betts duidelijk dat het achterhalen van de bron van waardecreatie en de rol van de overname niet of nauwelijks uit de jaarverslagen te halen viel. Waardecreatie is daardoor in dit onderzoek vooral gebaseerd op de door de respondenten gepercipieerde waarde. Dit is in meerdere eerder uitgevoerde onderzoeken gedaan, de vragen zijn hierbij geoperationaliseerd aan de hand van Capron (1999) en Wei en Clegg (2020). Het interviewen van respondenten vanuit het overnemende en overgenomen bedrijf zorgt dat er alsnog sprake is van triangulatie, als had ondersteuning aan de hand van financiële cijfers de betrouwbaarheid kunnen vergroten.

Voor het analyseren van de empirische data heeft de onderzoeker gebruik gemaakt van thematische analyse van Braun en Clarke (2006). Om zoveel mogelijk interessante inzichten uit de cases te halen zijn ook casebeschrijvingen gemaakt waarbij de interviews van beide respondenten een volledig beeld van de case vormden. Er is gedurende meerdere stappen in de thematische analyse geschakeld tussen de interviews, casebeschrijvingen en de literatuur teneinde relevante patronen en thema's te ontdekken. Hoewel dit een moeilijk proces is geweest waarbij niet direct terug te grijpen is naar een voorgeschreven werkwijze, kan deze combinatie van manieren van analyseren hebben bijgedragen aan het verkrijgen van een zo volledig mogelijk beeld van de onderzochte fenomenen. Aangezien het onderzoeksontwerp contrasterende cases bevat, is onderzoeker niet perse op zoek gegaan naar codes die vaak voorkwamen, maar zijn ook afwijkende bevindingen meegenomen in de analyse.

De onderzoeker heeft getracht een echt gesprek op gang te krijgen en kreeg de indruk dat de meeste respondenten vrijuit antwoord gaven. Wat opviel is dat de respondenten open en eerlijk waren, echt hun frustratie uitten en sommige van hen aan het denken werden gezet door het interview. In de meeste gevallen had men het integratieproces en kennisoverdracht niet eerder gereflecteerd, waardoor dit voor hen een leerzaam gesprek was waarbij ook werd nagedacht wat er beter had gekund. De meeste respondenten vroegen na afloop van het gesprek zelf naar het ontvangen van het eindrapport, dit onderstreept het belang van de onderzochten fenomenen voor bedrijven en dat er nog altijd veel te leren valt over acquisities en integratieprocessen.

7. Bibliografie

- Ahuja, G., & Katila, R. (2001). Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 22(3), 197–220. <https://doi.org/10.1002/smj.157>
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Birkinshaw, J., Bresman, H., & Håkanson, L. (2000). Managing the Post-acquisition Integration Process: How the Human Integration and Task Integration Processes Interact to Foster Value Creation. *Journal of Management Studies*, 37(3), 395–425. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00186>
- Björkman, I., Stahl, G. K., & Vaara, E. (2007). Cultural differences and capability transfer in cross-border acquisitions: the mediating roles of capability complementarity, absorptive capacity, and social integration. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 658–672. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400287>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- 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>
- Campbell, A., Goold, M., & Alexander, M. (1995). Corporate strategy: the quest for parenting advantage. *Harvard Business Review*, 73(2), 120–132. Geraadpleegd van <https://hbr.org/1995/03/corporate-strategy-the-quest-for-parenting-advantage>
- Capron, L. (1999). The long-term performance of horizontal acquisitions. *Strategic Management Journal*, 20(11), 987–1018. Geraadpleegd van [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199911\)20:11<987::AID-SMJ61>3.0.CO;2-B](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199911)20:11<987::AID-SMJ61>3.0.CO;2-B)
- CBS. (2020, 30 oktober). CBS Statline. Geraadpleegd op 8 december 2020, van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/83147NED/table>
- Chatterjee, S. (1986). Types of synergy and economic value: The impact of acquisitions on merging and rival firms. *Strategic Management Journal*, 7(2), 119–139. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070203>
- Chatterjee, S., Lubatkin, M. H., Schweiger, D. M., & Weber, Y. (1992). Cultural differences and shareholder value in related mergers: Linking equity and human capital. *Strategic Management Journal*, 13(5), 319–334. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130502>
- 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. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know* (1ste ed.). Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P. R., & Jaspersen, L. J. (2018). *Management and Business Research* (6de ed.). Thousand Oaks, Canada: SAGE Publications.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases: Opportunities And Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- 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>
- Goh, S. C. (2002). Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 23–30. <https://doi.org/10.1108/13673270210417664>
- 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>
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473–496. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200004\)21:43.O.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200004)21:43.O.CO;2-I)
- Hammarberg, K., Kirkman, M., & De Lacey, S. (2016). Qualitative research methods: when to use them and how to judge them. *Human Reproduction*, 31(3), 498–501. <https://doi.org/10.1093/humrep/dev334>
- Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2001). Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances. *Journal of Management*, 27(6), 679–690. <https://doi.org/10.1177/014920630102700605>
- Haspeslagh, P. C., & Jemison, D. B. (1991). *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal* (1ste ed.). New York, New York: Free Press.
- Hayward, M. L. A. (2002). When do firms learn from their acquisition experience? Evidence from 1990 to 1995. *Strategic Management Journal*, 23(1), 21–39. <https://doi.org/10.1002/smj.207>
- Husted, K., & Michailova, S. (2002). Diagnosing and Fighting Knowledge-Sharing Hostility. *Organizational Dynamics*, 31(1), 60–73. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(02\)00072-4](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(02)00072-4)
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 49–63. <https://doi.org/10.5465/ame.2001.4251393>
- Janghorban, R., Roudsari, R. L., & Taghipour, A. (2014). Skype interviewing: The new generation of online synchronous interview in qualitative research. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*, 9(1), 24152. <https://doi.org/10.3402/qhw.v9.24152>

- 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>
- Kiessling, T., Harvey, M., & Heames, J. T. (2008). Acquisition Issues. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(4), 287–302. <https://doi.org/10.1177/1548051808316050>
- King, D. R., Wang, G., Samimi, M., & Cortes, A. F. (2020). A Meta-Analytic Integration of Acquisition Performance Prediction. *Journal of Management Studies*, 1–39. <https://doi.org/10.1111/joms.12636>
- 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>
- KPMG. (2020, 10 maart). KPMG: “Nederlandse M&A markt uit de pas vergeleken met Europa en de wereld”. Geraadpleegd op 11 december 2020, van <https://home.kpmg/nl/nl/home/media/press-releases/2020/03/kpmg-nederlandse-ma-markt-uit-de-pas-vergeleken-met-europa-en-de-wereld.html>
- Lang, L. H. P., & Stulz, R. M. (1994). Tobin’s q, Corporate Diversification, and Firm Performance. *Journal of Political Economy*, 102(6), 1248–1280. <https://doi.org/10.1086/261970>
- 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>
- Larsson, R., & Lubatkin, M. (2001). Achieving Acculturation in Mergers and Acquisitions: An International Case Survey. *Human Relations*, 54(12), 1573–1607. <https://doi.org/10.1177/00187267015412002>
- Leavy, P. (2020). Introduction to The Oxford Handbook of Qualitative Research, Second Edition. In *The Oxford Handbook of Qualitative Research* (2de ed., pp. 1–20). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190847388.013.9>
- Maas, K., Relou, C., Sadiq, T., Van Tulder, R., & Hillen, M. (2018). *Sociaal ondernemen: Van ambitie naar meervoudig rendement* (1ste ed.). Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum.
- 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*, 31(6), 602–628. <https://doi.org/10.1002/smj.829>
- McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2011). Creating and Capturing Value. *Journal of Management*, 37(5), 1480–1495. <https://doi.org/10.1177/0149206310385696>
- Meijs, L., & De Ritter, M. (2015). Introductie: sociaal ondernemerschap. In *Sociaal Ondernemerschap: De beweging naar nieuwe hybridemodellen voor een andere toekomst* (pp. 7–15). Den Haag, Nederland: Stichting Maatschappij en Onderneming.
- Minbaeva, D. B. (2007). Knowledge transfer in multinational corporations. *Management International Review*, 47(4), 567–593. <https://doi.org/10.1007/s11575-007-0030-4>
- Morosini, P., Shane, S., & Singh, H. (1998). National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 137–158. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490029>

- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
<https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in Mergers and Acquisitions. *The Academy of Management Review*, 13(1), 79–90. <https://doi.org/10.2307/258356>
- Napier, N. K. (1989). Mergers and Acquisitions, Human Resource Issues and Outcomes: A Review and Suggested Typology*. *Journal of Management Studies*, 26(3), 271–290.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1989.tb00728.x>
- Osterloh, M., & Frey, B. S. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science*, 11(5), 538–550. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.5.538.15204>
- Pablo, A. L. (1994). Determinants of Acquisition Integration Level: A Decision-Making Perspective. *Academy of Management Journal*, 37(4), 803–836. <https://doi.org/10.2307/256601>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. How to re-invent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 63–77. Geraadpleegd van <https://sharedvalue.org.au/wp-content/uploads/2015/12/Harvard-Business-Review-Creating-Shared-Value.pdf>
- 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>
- Sarala, R. M., Junni, P., Cooper, C. L., & Tarba, S. Y. (2014). A Sociocultural Perspective on Knowledge Transfer in Mergers and Acquisitions. *Journal of Management*, 42(5), 1230–1249.
<https://doi.org/10.1177/0149206314530167>
- Sarala, R. M., & Vaara, E. (2010). Cultural differences, convergence, and crossvergence as explanations of knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 41(8), 1365–1390. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.89>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach* (7de ed.). Chichester, West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Seth, A. (1990). Value creation in acquisitions: A re-examination of performance issues. *Strategic Management Journal*, 11(2), 99–115. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110203>
- Sol, L., Liket, K., & Maas, K. (2015). Inzicht in impact van sociaal ondernemerschap. In L. Meijs & M. De Ritter (Reds.), *Sociaal Ondernemerschap: De beweging naar nieuwe hybridemodellen voor een andere toekomst* (pp. 78–89). Den Haag, Nederland: Stichting Maatschappij en Onderneming.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27–43.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>
- Tamer Cavusgil, S., Calantone, R. J., & Zhao, Y. (2003). Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(1), 6–21.
<https://doi.org/10.1108/08858620310458615>

- Tanriverdi, H., & Venkatraman, N. (2004). Knowledge relatedness and the performance of multibusiness firms. *Strategic Management Journal*, 26(2), 97–119. <https://doi.org/10.1002/smj.435>
- Tetenbaum, T. J. (1999). Seven key practices that improve the chance for expected integration and synergies. *Organizational Dynamics*, 28(2), 22–36. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(00\)80014-5](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(00)80014-5)
- Van Tulder, R. (2018). *Skill Sheets* (3de ed.). Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux B.V.
- Van Wijk, R., Jansen, J. J. P., & Lyles, M. A. (2008). Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830–853. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00771.x>
- Weathington, L., Cunningham, C. J. L., & Pittenger, D. J. (2012). *Understanding Business Research*. Hoboken, NJ, Verenigde Staten: Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118342978>
- Wei, T., & Clegg, J. (2020). Untangling the Integration–Performance Link: Levels of Integration and Functional Integration Strategies in Post-Acquisition Integration. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1643–1689. <https://doi.org/10.1111/joms.12571>
- Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6de ed.). Los Angeles, Verenigde Staten: SAGE Publications, Inc.
- Zollo, M., & Meier, D. (2008). What Is M&A Performance? *Academy of Management Perspectives*, 22(3), 55–77. <https://doi.org/10.5465/amp.2008.34587995>
- Zollo, M., & Singh, H. (2004). Deliberate learning in corporate acquisitions: post-acquisition strategies and integration capability in U.S. bank mergers. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1233–1256. <https://doi.org/10.1002/smj.426>

Appendix 1: Interviewschema

Introductie (2 minuten)

Allereerst hartelijk dank voor het feit dat u bereid bent deel te nemen aan het interview. Het interview maakt onderdeel uit van mijn scriptieonderzoek naar de invloed van integratiestrategieën na overnames op de kennisoverdracht tussen de bedrijven. Vanuit de literatuur blijkt kennisoverdracht van belang te zijn voor het succes van een overname, maar het is tegelijkertijd een uitdagend proces. Dit onderzoek heeft als doel hier meer duidelijkheid over te scheppen.

Het interview duurt 45-60 minuten. Hierbij worden drie hoofdthema's behandeld, ieder met een aantal subthema's. De drie hoofdthema's zijn integratie, kennisoverdracht en waardecreatie. Ieder hoofdthema begint met een korte introductie waarna de vragen zullen volgen. Mocht een vraag onduidelijk zijn dan hoor ik dat graag.

Mag het interview worden opgenomen? Dit wordt gebruikt voor de uitwerking.
Wilt u dat de resultaten anoniem worden verwerkt?

Inleidende vragen (5 minuten)

Reden overname

1. Wat was de reden om ... over te nemen? / Waarom stonden jullie open om overgenomen te worden?
2. Welke verwachtingen waren er op voorhand?
3. Hoe verhielden de bedrijven zich qua grootte?

Integratiestrategie (15 minuten)

Bedrijven kunnen in meer of mindere mate worden geïntegreerd op operationeel en cultureel vlak. Mogelijkheden kunnen worden uitgewisseld, systemen kunnen gezamenlijk worden gebruikt en hetzelfde geldt voor merken.

Operationele afdelingen

4. In hoeverre worden de bedrijven geïntegreerd? (hoe en op welke vlakken)
5. Wat doen jullie samen en wat niet? Hoe ontwikkelt zich dat?
6. Welke rol heeft het overgenomen bedrijf in het overnemende bedrijf? En andersom?
7. Hoeveel autonomie heeft het overgenomen bedrijf?
8. Hoe is het met de locatie(s)?

Afdelingen: Productie, inkoop, logistiek, R&D, sales, marketing, HRM, finance.

Assets / resources

9. Welke middelen van het andere bedrijf worden nu door uw bedrijf gebruikt? (ook systemen, merken, etc.)
10. Zijn deze complementair aan bestaande resources?
11. En andersom?

Culturele integratie

12. Waren er bij aanvang culturele verschillen? (bedrijfswaarden, tussen afdelingen specifiek)

13. In hoeverre wordt een gezamenlijke organisatiecultuur nagestreefd? Hoe wordt dit bewerkstelligd? (aanpassen of nieuwe identiteit)

14. Hoe ontwikkelde zich dit over de tijd? In hoeverre zijn er nu nog culturele verschillen?

Kennisoverdracht (15 minuten)

Kennisoverdracht kan op velerlei manieren en gaat bij de ene overname gemakkelijker dan bij de andere. Know-how, vaardigheden, routines, processen, praktijken, informatie, patenten zijn voorbeelden van kennis.

Richting

15. In welke richting(en) vindt kennisoverdracht plaats? Hoe ontwikkelt zich dat over de tijd?

Eigenschappen

16. Welke kennis wordt overgedragen? Expliciet vs. onbewust (know-how, vaardigheden, routines, processen, praktijken etc.)

17. Op welke vlakken? (Management, productie, marketing, sales, finance, R&D, distributie, etc.)

18. Hoe sluit deze kennis aan op de kennis die al aanwezig was?

Proces

19. Hoe vindt kennisoverdracht plaats?

Werkbezoeken, kennismanagementsystemen, jobrotation, intensieve persoonlijke interactie (doelmatig vs. “ongedwongen”), contact afdelingen

20. Hoe wordt kennisoverdracht door het bedrijf bevorderd/gefaciliteerd?

Voortgang

21. Hoe verloopt de kennisoverdracht?

Remmers

22. Waren er factoren die kennisoverdracht remden? Zo ja, welke?

(motivatie/cultuur/verschillen tussen bedrijven/vermogen ontvanger/vermogen zender/onduidelijkheid en complexiteit kennis/onderling contact, wederkerigheid, vertrouwen, werknemersweerstand, wij versus zij, NIH)

23. Hoe ontwikkelden deze zich over de tijd?

Belang

24. Hoe belangrijk is de kennisoverdracht tussen de bedrijven?

Wat is het effect?

Waardecreatie (15 minuten)

Waardecreatie kan op verschillende manieren worden bekeken. Denk hierbij aan groei in omzet en winst, marktaandeel, concurrentievoordelen, kostenbesparingen en beperking van risico's.

25. Wat heeft de kennisoverdracht opgeleverd? (kijk naar schema: op welke vlakken van kennisoverdracht en wat heeft het opgeleverd)

Mogelijkheden

26. Wat kunnen jullie dankzij de kennisoverdracht wat daarvoor niet kon?

Uitbreiding geografische dekking, innovatievermogen, uitbreiding productlijn.

Concurrentie

27. In hoeverre heeft de overname gezorgd voor groei in omzet, winst? Geleid tot een nieuw concurrentievoordeel? Geleid tot een groter marktaandeel?

28. In hoeverre speelt kennisoverdracht hierin een rol? Voorbeeld?

29. Wat waren de grootste bronnen van waardecreatie?

Type synergieën

30. Welke synergieën zijn er gecreëerd? (kosten besparend, omzet vergrotend, risico verkleinend)

31. Hoe ontwikkelde dit zich over de tijd?

Sociale waarde

Waarde kan ook worden gecreëerd voor de omgeving. De sustainable development goals zijn hier een voorbeeld van.

32. Welke verschillen waren er voor de overname qua CSR tussen de bedrijven? Hoe is dat veranderd?

Afsluiting

33. Zijn er zaken nog niet besproken die in uw ogen wel van belang zijn?

Bedankt voor de medewerking.

Appendix 2: Caseverslagen

Case 1: Overname Thomas & Betts door ABB

Integratie

Het integratieplan is uitgevoerd door een integratieteam, waarin op strategisch niveau per afdeling/functie stond uitgewerkt wat de huidige situatie was en hoe het zou moeten worden. Het integratieteam bestond niet uit een gespecialiseerd M&A integratieteam, maar uit leden vanuit de ABB en Thomas & Betts organisatie. Per functie werkte een manager van ABB en een manager van Thomas & Betts samen om de integratie van de afdeling in goede banen diende te leiden.

De focus van de overname lag in Amerika, dat werd ook eerder geïntegreerd dan Europa. Pas na 3 jaar is er duidelijk gesproken over de integratie in Nederland. In het oorspronkelijk persbericht stond dat Thomas & Betts zou worden geïntegreerd als een “stand-alone unit”, die plannen zijn dus onderweg gewijzigd. In 2012 werd Thomas & Betts overgenomen, per 1 juli 2016 voeren zij de naam ABB.

Operationele integratie

Thomas & Betts is volledig geïntegreerd in ABB, maar dat is dus niet vanaf het begin het geval. Er is sprake van een absorptie, omdat Thomas & Betts volledig in de organisatie en structuur van ABB is opgenomen. Wereldwijd genomen is Thomas & Betts geleidelijk in ABB geïntegreerd. De integratie wordt ook wel een front-end of salesintegratie genoemd. Sales is vanaf dag 1 gaan integreren, zodat er aan cross-selling gedaan kon worden. Om de salesafdeling zo snel mogelijk als een eenheid te laten fungeren zorgde de manager van de afdeling kort na de overname voor teambuildingactiviteiten. Ze zijn samen business- en salesplannen gaan maken. Men was enthousiast, zag mogelijkheden en de integratie liep zeer voorspoedig.

Ook de financiële rapportages gingen vanaf dag 1 op de manier zoals ABB dat wilde. Waar Thomas & Betts op de oude manier nog dubbele winstcijfers had, was het op basis van de rapportagewijze van ABB ineens een stuk minder winstgevend. Er werd ingegrepen en er diende te worden bezuinigd. Dat heeft ook wat teweeggebracht: mensen hadden het idee succesvol te zijn, maar door de overname en een andere manier van rapporteren ineens niet meer. *“Dat zet mensen toch aan het denken”*, aldus respondent van Thomas & Betts. Thomas & Betts deed veel van de rapportage zelf, maar dat moest wel op de manier waarop ABB dat wilde.

De fabrieken van Thomas & Betts zijn “feeder factories” van de ABB organisatie geworden, waar de verkooporganisaties van de verschillende landen hun producten kunnen laten produceren. In eerste instantie heeft de fabriek in Barendrecht ook als een feeder factory gefungeerd. Door de nieuwe manier van rapporteren en een andere zienswijze met betrekking tot de strategie en filosofie op het gebied van productie heeft men vanuit ABB ingegrepen en besloten de productielocatie te verhuizen naar Hongarije. ABB is namelijk een meer innovatief bedrijf dat automatiseert in fabrieken. Wanneer dat niet kan dan wordt de fabriek verplaatst naar lageloonlanden. Thomas & Betts was minder innovatief op dat vlak, de fabriek was ouderwets. Dit paste dus simpelweg niet in de filosofie van ABB. De fabriek in Hongarije is tevens een Thomas & Betts fabriek, maar produceerde voorheen niet de producten die men in Barendrecht produceerde.

Vanwege de operationele integratie is er verloop geweest bij het voormalig Thomas & Betts. Enerzijds door het samenvoegen van het senior management waar mensen zich niet prettig bij voelden, anderzijds door het sluiten van de fabriek in Barendrecht. Dit verloop heeft kennisverlies als gevolg. Door het samenvoegen van het senior management kreeg een medewerker ineens een lokale leidinggevende en een leidinggevende in het hoofdkantoor van ABB in Zürich. De structuur van ABB is een stuk onduidelijker dan die van Thomas & Betts, daar hebben mensen aan moeten wennen.

Een ander gevolg van de operationele integratie is dat de afstand tussen de klant en de R&D groter is geworden. R&D is internationaal geïntegreerd en wordt gedeeltelijk gedaan in Frankrijk. Zij hebben minder contact met de Nederlandse afnemers dan in het oude model van Thomas & Betts, waarbij een fabriek zijn eigen verkooporganisatie en R&D team had. De vraag is of de klantkennis/-informatie wordt benut in de ABB setting.

Voor de mensen op de R&D afdeling van Thomas & Betts veranderde er veel. Naast het verplaatsen van de fabriek, inkrimpen van de afdeling en het aanpassen aan de nieuwe organisatiestructuur heeft ook het verschil in filosofie op het gebied van productie de afdeling geraakt. In het ontwerpen van producten moest rekening worden gehouden met productiemethoden waar meer werd geautomatiseerd. Respondent van ABB: *“Ik denk dat dat een afdeling is dat het moeilijk heeft gehad en ik weet achteraf dat er een paar mensen zijn vertrokken en dat heeft de afdeling wel zwaar geraakt.”*

De integratie van de marketingafdeling ging gemakkelijk. Er waren geen grote verschillen en de mensen van Thomas & Betts zagen vooral voordelen: *“En de communicatieafdelingen hadden zo iets van: dit is fantastisch! Die gingen gelijk met hun werkzaamheden mee. Dat ging heel makkelijk.”*

Culturele integratie

Door de operationele integratie, waarbij een groot deel van de mensen zijn verplaatst, is de cultuur van Thomas & Betts grotendeels verloren gegaan en is de cultuur van ABB in zekere zin opgedrongen. Er is sprake van assimilatie. De respondent van ABB noemt dit ook wel de ABB bear hug: *“We noemen dat de ABB bear hugg. Het is wel bekend dat ze een bedrijf kopen en dan geven ze een soort dikke knuffel, maar een bear hugg is niet zo leuk, want dan heb je al het leven uit de ander genomen. Eigenlijk gaat ABB daar een beetje te ver in”*. Doordat het overgenomen bedrijf zich operationeel zo aan dien te passen aan ABB, blijft er weinig van de bestaande cultuur over. Ondanks meerdere overnames had Thomas & Betts Barendrecht nog steeds de cultuur van een familiebedrijf met korte lijnen en een persoonlijke sfeer. Er werd veel samengewerkt en men probeerde zaken met elkaar gedaan te krijgen. Dat was ook de reden dat er in eerste instantie weinig weerstand was binnen Thomas & Betts, er was weinig sprake van verandering en de cultuur was nog grotendeels hetzelfde. Dat veranderde echter bij het sluiten van de fabriek. Door de integratie zijn de afstanden groter geworden en heeft het flexibele plaatsgemaakt voor een meer corporate cultuur. Alles is meer gestructureerd en er is meer sprake van silo's. Respondent Thomas & Betts: *“wij werkten redelijk makkelijk buiten ons verantwoordelijkheidsgebied als team en dat was binnen ABB werkelijk anders, een groot verschil, dat werd ook wel vrij duidelijk gemaakt: Dat is niet jouw verantwoordelijkheid, dat bepalen wij wel.”* Er was daarin dus zowel een verschil in cultuur als manier van werken.

In het integratieplan was geen plan gemaakt voor de culturele integratie. Bij het samenvoegen van afdelingen is ook niet gekeken wat de verschillen waren in cultuur en identiteit. Dat viel de respondent van Thomas & Betts op: *“Op het moment dat ik twee teams ga samenvoegen, is het misschien wel heel goed om te weten van: wat is de identiteit van de ene partij en wat van die andere partij en wat zijn de verschillen ertussen? En wat is belangrijk? Wat is niet belangrijk? Ik heb het idee dat dat allemaal wat minder heeft geteld (...) als je kijkt naar de diverse integratieteams die we hadden (...) daar werd wel heel duidelijk benadrukt van: dit willen we vanuit ABB.”* De respondent van ABB geeft aan dat de resterende mensen van Thomas & Betts inmiddels 100% zijn geïntegreerd in de cultuur van ABB, dit is echter nog maar een klein deel van de mensen die werkzaam waren voor de overname.

Resources

De meeste systemen van ABB zijn overgenomen door Thomas & Betts, behalve het ERP-systeem. Het ERP-systeem van ABB is niet wereldwijd hetzelfde, bij Thomas & Betts wel. Het nadeel is echter dat het ERP-systeem van Thomas & Betts zelf is ontwikkeld en daardoor niet bruikbaar is voor de gehele

ABB-organisatie, omdat dit verouderd is en op den duur onbruikbaar zal worden. Voorlopig gebruiken de fabrieken nog hun eigen ERP-systeem en daar draait ook de logistiek en warehousing van Thomas & Betts nog op, maar is er wel een koppeling gemaakt met het ERP-systeem van ABB. Zo is het HRM-systeem van Thomas & Betts geleidelijk overgegaan naar het systeem van ABB, omdat de tools die ABB had beter waren dan hetgeen men bij Thomas & Betts had.

Van 2012 t/m halverwege 2016 werd Thomas & Betts nog als merknaam gevoerd, sinds 1 juli 2016 is dat niet meer het geval. Wel maakt men nog gebruik van merknamen als Van Lien en Ty-Rap die voorheen eigendom waren van Thomas & Betts.

Bijzonderheden integratie

De focus heeft vooral gelegen op de operationele integratie en er is te weinig aandacht geschonken aan de menselijke integratie. Lange tijd werden de mensen van Thomas & Betts als een apart clubje gezien. Zij voelen zich niet volledig omarmt.

Kennisoverdracht

Kennisoverdracht maakte deel uit van het integratieplan. De manier waarop versilde per functie.

Overdracht productieproces

Voor het overdragen van het productieproces van Barendrecht naar Hongarije is een projectteam opgezet, bestaande uit mensen uit Barendrecht en Hongarije. Er is gekozen om het productieproces in eerste instantie te kopiëren en zonder enige wijziging te verplaatsen naar Hongarije, zodat goed gekeken kon worden waar het eventueel mis zou gaan. Dit is geïnitieerd vanuit Barendrecht, omdat eerdere verplaatsing van productieprocessen naar dezelfde fabriek onsuccesvol is verlopen doordat er direct wijzigingen zijn doorgevoerd. Bij de overdracht van het productieproces was sprake van het overdragen van de productiekennis door middel van documentatie, digitale training, fysieke training, werkbezoeken en intensieve begeleiding. Mensen uit Hongarije zijn naar Nederland gekomen om de producten te produceren. De overdracht ging gefaseerd per productgroep. Iedere keer dat er een productgroep werd verplaatst, gingen specialisten uit Nederland naar Hongarije om de opstart te begeleiden. De mensen in Hongarije voerden echter al direct wijzigingen door, zowel in het productieproces als het logistieke proces eromheen. De prestatieratio's liepen terug en door de veranderingen was het moeilijk de oorzaak te achterhalen.

Er zijn meerdere oorzaken aan te wijzen voor deze weerstand volgens de respondent van Thomas & Betts die een belangrijke rol heeft gespeeld in dit project: *“Het komt door eigenwijsheid. Zowel de mensen in Nederland als in Hongarije zijn overtuigd van hun eigen capaciteiten en denken het bij het rechte eind te hebben.”* De cultuurverschillen spelen hier ook een rol in: *“De mensen van Hongarije waren betrokken bij de besluitvorming. Nederlanders gaan op zoek naar consensus, in Hongarije is het meer de sterkste wint. Ze doen het dan gewoon anders en laten het point of no return voorbij is. Ze doen het gewoon op hun manier. En ze liegen niet, maar vertellen ook niet alles.”* Het ligt echter niet alleen aan de mensen in Hongarije: *“Er was kennelijk, achteraf gezien te weinig draagvlak. Controle door Barendrecht is ook niet strak genoeg geweest.”*

Logistiek proces

Niet alleen het productieproces, maar ook het logistieke en inkoopproces werd overgedragen. Dit werd gedaan door middel van het overdragen en uitleggen van afspraken met leveranciers en het digitaal trainen van de mensen in Hongarije. Het bleek echter complex en moeilijk over te dragen: *“Hoe zorg ik ervoor dat de markt op tijd zijn materialen krijgt en om dat voor elkaar te krijgen moet ik componenten op het juiste moment in de assemblage hal krijgen. Die stromen moeten allemaal opnieuw gemanaged worden. Financieel krijg je met andere processen te maken. Al dat soort dingen, daar zit hem de crux.”* Men bleef namelijk werken met dezelfde (Nederlandse) leveranciers, dit had

gevolgen voor levertijden en de administratieve processen die hieraan verbonden zijn. Deze veranderingen waren ook nieuw voor de mensen van Thomas & Betts.

Overdracht van (financiële) procedures en werkwijzen voor rapportages

De feeder factory deed veel van de rapportage zelf, maar dat moest wel op de manier waarop ABB dat wilde. Door middel van training door mensen van ABB is dat de mensen van Thomas & Betts eigen gemaakt, al was dit niet intensief omdat de basisprincipes hetzelfde waren. Men moest wel leren hoe de organisatiestructuur in elkaar zat, dat is door training overgedragen. Dit verliep vrij soepel.

Managementkennis

Op het gebied van management, het runnen van een business en hoe deze te laten groeien is kennis ingebracht door ABB. Processen werden meer geprofessionaliseerd en gestructureerd doordat de onderlinge afstanden ook groter werden. Dit gebeurde doordat mensen van Thomas & Betts deel namen in de overlegstructuren van ABB, waardoor zij hier op een geleidelijke manier in mee werden genomen.

Sommige processen waren moeilijk over te dragen: *“Een proces is heel specifiek en niet altijd goed begrepen of gedocumenteerd. Zelfs al heb je een ISO, allebei ABB en Thomas & Betts zijn ISO-gecertificeerde bedrijven, maar niet iedereen is echt bewust van een proces. En in ABB hebben we procesowners. Daar is dat heel sterk, het proces ownership. En in Thomas & Betts was dat wel wat minder.”* Bij Thomas & Betts was men gewend om van de processen en procedures af te wijken, dat kon ook door de korte lijntjes. Moest er snel een levering tussendoor voor een belangrijke klant, dan kon dat. Door de integratie en meer onderlinge afstand werd dat moeilijker. Het heeft uiteindelijk gezorgd voor een meer professionele en gestructureerde aanpak.

De processen zijn in eerste instantie besproken en overgedragen. Het overdragen ging niet altijd even gemakkelijk. Goed leiderschap is hier belangrijk in geweest. In de projectteams was ook altijd sprake van samenwerking tussen de counterpartners. Zij waren verantwoordelijk voor het doorvoeren van de veranderingen en dat gebeurde dan top-down.

Productkennis

Door de integratie is specialistische R&D kennis verdwenen. R&D wordt gedaan vanuit Frankrijk, de R&D medewerkers zijn veelal weggegaan. De kennis over de onderdelen van de producten zijn prima overgedragen. Alleen wanneer er problemen ontstaan in de elektronica van de producten dan vraagt dat specifieke productkennis, complexe kennis op detailniveau. Dit wordt over een jarenlange periode opgebouwd en is moeilijk overdraagbaar. Door het verloop onder R&D mensen, is deze meer tacit kennis verloren gegaan.

Kennis van de producten is op customer support overgedragen door mensen te verplaatsen vanuit de customer support afdeling van de fabriek in Barendrecht naar het kantoor van ABB. Zij hadden veel kennis van de producten en de markt, door op dezelfde afdeling te zitten kwam deze kennis ook ABB binnen. Daarnaast vormden zij de link tussen het kantoor van ABB en de fabriek. Een bijkomend voordeel was dat zij veel kennis hadden van het ERP systeem van Thomas & Betts, ook dit werd op deze manier overgedragen.

Product- en marktkennis sales

Omdat het de bedoeling was dat de mensen van sales ook de producten van de ander zou gaan verkopen trainde men elkaar beide kanten op. Er waren producttrainingen via e-learnings gegeven om de producten te leren kennen. Mensen die vaardig waren in het verkopen van specifieke producten deelde ook de best practices om deze vaardigheden over te dragen.

De mensen van sales gingen gezamenlijk werken aan het uitwerken van nieuwe businessplannen en salesplannen. Hier was men enthousiast en dacht men vooral in mogelijkheden, aldus de respondent van ABB: *“jullie hebben dat? Oh, fantastisch dat wilde ik altijd al hebben.”* Door deze samenwerking werd al veel kennis op een onbewuste manier gedeeld.

Wet- en regelgeving

Kennis op het gebied van wet- en regelgeving is door ABB aan Thomas & Betts overgedragen. Dit is gedaan door als afdelingshoofd deel te nemen aan de periodieke overleggen van ABB. Vanuit ABB is hier richting alle locaties de wens uitgesproken zich hier meer op toe te leggen, dit was dus niet specifiek voor Thomas & Betts. Door deel te nemen aan deze overleggen werd de kennis op een ongedwongen manier overgedragen.

Toegang tot kennis

Respondent Thomas & Betts over toegang tot kennis: *“Van alles wat je nodig hebt en je gaat het halen dan krijg je het ook wel.”* Naast dat het gevraagd kan worden aan mensen is er een kennismanagementsysteem van ABB waar informatie te vinden is.

Remmende factoren

Na de overname was er sprake van ongelijke verhoudingen tussen het personeel van beide bedrijven, zo beschrijft de respondent van Thomas & Betts: *“(…) een klein beetje haantjesgedrag. Wij zijn goed en we weten waar we mee bezig zijn, we zijn een groot bedrijf. Ik denk dat dat remmend effect heeft.”* Er was niet altijd sprake van een dialoog: *“Ik kan me niet herinneren dat we in alle gevallen een dialoog hadden, een vraag en aanbod spel. Maar dat het gewoon is: zo werkt ABB dus die kant gaan wij uit. Dit zijn onze systemen dus die kant gaan we uit.”* De ABB-respondent beaamt dit: *“meestal is het: we doen het zo bij ABB (...) take it or leave it”*

Van beide kanten was niet altijd sprak van ontvankelijkheid, omdat men overtuigd was van het eigen gelijk. Het ging ook niet slecht met Thomas & Betts, waardoor men niet altijd open stond voor het veranderen van aspecten. Mensen toonden weerstand, omdat de noodzaak van verandering er niet was. *“Dus als je een bedrijf bent (...) waar als we de kosten en baten projecteren naar de toekomst dat gewoon de eerste 5 tot 7 jaar er heel gezond uitzagen. En je wordt dan overgenomen en dan word je gevraagd op een andere manier te gaan werken. Dan ga je je automatisch afvragen: waarom jongens?”*

Er was sprake van weerstand onder het personeel van Thomas & Betts, vanwege de vele veranderingen. Onder andere omdat de corporate cultuur van ABB niet bij hen paste. Deze bestond meer uit silo's, waarbij de afdelingen meer op zichzelf waren. Van degenen die echt niet mee konden of wilden heeft men afscheid genomen, daardoor is er wel de nodige kennis verloren gegaan. De weerstand nam na verloop van tijd wel af: *“Die scherpe kantjes gaan eraf, heel simpel. En dan wordt je daar wat ontvankelijker voor, dus dat gaat makkelijker. Wat je ook ziet, dat je...je gaat elkaar beter leren kennen. (...) Je groeit naar elkaar toe.”* De integratie speelt hierin een rol.

De tacit kennis maakt kennisoverdracht ook lastig, dat wordt volgens de respondent van Thomas & Betts nog wel eens onderschat: *“(…) je kunt alles nog zo goed gedocumenteerd hebben, vastgelegd hebben. Toch zit er heel veel tussen de regels verstopt in de brains van de persoon die het document heeft opgesteld of de teams die de documenten hebben opgesteld of het bedrijf dat de processen heeft gebezigd. En die informatie is dan voor degene die die kennis heeft voldoende om het te doen zoals het zou moeten gebeuren, maar voor een ander kan het wel gewoon abracadabra zijn, ondanks dat het heel helder opgeschreven is.”*

Bijzonderheden kennisoverdracht

Bij veel (ondersteunende) afdelingen draaide het vooral om de systeemintegratie. De mensen moeten

in dezelfde systemen gaan werken, dat is de prioriteit. Dat was goed merkbaar bij de respondent van ABB. Bij veel vragen over integratie en kennisoverdracht had hij het vooral over de systemen. Bij sales was dit anders, hier werden vooral vaardigheden en productkennis overgedragen.

In tegenstelling tot weerstand waren er ook mensen die juist open stonden voor de kennis vanuit ABB. Deze mensen zagen de overname als een kans. Kansen voor hun carrière en kansen om meer kennis op te doen, een aantal van hen zijn ook doorgegroeid binnen ABB.

Waardecreatie

Omzet verhogende synergie

Het uitbreiden van het productportfolio, waardoor er meer cross selling gedaan kon worden biedt een concurrentievoordeel en kan worden gezien als waardecreatie. De overdracht van productkennis heeft hier een belangrijke rol in gespeeld. Over de daadwerkelijk gerealiseerde omzetverhoging is geen duidelijkheid, de afzet aan producten van Thomas & Betts is (nog) niet gestegen, maar dat wordt wel verwacht. Ook het delen van klantkennis heeft voor synergie gezorgd: *“Wat we daar zagen was dat Thomas & Betts op projecten werkte waar ABB geen entree had. En andersom ook (...) dus nu konden ze bij elkaar aansluiten.”* De overname geeft ABB toegang tot de Amerikaanse markt en Thomas & Betts meer toegang tot sommige Europese markten, maar daar heeft men in Nederland vrijwel niets mee te maken.

Kosten verlagende synergie

De kostenverlagende synergie was geen groot doel, maar is in zeker zin wel bereikt. Er zijn mensen weggegaan en niet vervangen, waardoor kosten zijn bespaard. De gezamenlijke inkoop heeft ook tot inkoopvoordelen en dus kostenverlaging geleid. Daarnaast heeft de verplaatsing van de fabriek van Barendrecht naar Hongarije ook gezorgd voor kostenverlaging. Hoewel dit niet naar volledige tevredenheid is gegaan, speelde kennisoverdracht hierin een belangrijke rol.

Risico verlagende synergie

Door de overname is het bedrijf in totale omvang gegroeid, waardoor het beter tegenslagen kan verwerken. Hierdoor is er meer financiële zekerheid.

Merkwaarde

De merken hebben elkaar versterkt. Van Lien is een bekende naam in Nederland, terwijl in het buitenland ABB bekender is. Voor de herkenning is men beide namen gaan voeren. Thomas & Betts gebruikte niet haar merknaam op de producten van Van Lien.

Sociale waarde

Thomas & Betts was een socialer bedrijf. De corporate cultuur van ABB is minder sociaal, als je kijkt naar goed werkgeverschap dan is men daarop achteruit gegaan.

Ecologische waarde

Op ecologisch gebied hadden Thomas & Betts dezelfde intenties, maar was ABB verder en professioneler. Hierdoor wordt er meer ingezet op circulariteit en bescherming van het milieu. Vanwege de overname door ABB is Thomas & Betts meegenomen in betere naleving van wet- en regelgeving die werd geïnitieerd in de overleggen. Thomas & Betts heeft hierbij geprofiteerd van de kennis die aanwezig was binnen ABB.

Case 2: Overname Mangrove door Colours

Integratie

Doordat het zo slecht ging met Mangrove moest men direct ingrijpen en zijn er de nodige wijzigingen doorgevoerd. Er is sprake van absorptie.

Operationele integratie

Het team van Colours Rotterdam is bij Mangrove ingetrokken. De teams zijn als het ware samengevoegd en de organisatiestructuur van Colours werd aangehouden, respondent van Colours: *“Ik denk één van de schillen was dat Mangrove nog functioneel werkte (...) Je had een afdeling UX, je had een afdeling design, je had een afdeling techniek en een afdeling projectmanagement. Bij ons werkten we met multidisciplinaire klantteams.”* In deze nieuwe structuur maakten medewerkers van Mangrove en Colours deel uit van de verschillende multidisciplinaire klantteams. Dat leverde al snel resultaat op: *“wij konden wel vrij snel een aantal collega's van Mangrove, in samenwerking met collega's van Colours, aan project laten werken. En toen ging er al iets van vibe ontstaan.”*

Ook de strategie van Colours werd toegepast. Mangrove positioneerde zich als boutique agency en richtte zich op de high-end strategische digitale vraagstukken, terwijl Colours zich meer op technische vraagstukken richt waar meer volume kan worden gedraaid. Daarnaast heeft men bij Colours meer klantcontact en duidelijke afspraken met klanten op het gebied van service, waardoor het werk beter te plannen is en minder ad hoc.

Sales wordt gedaan per vestiging, dat is niet geïntegreerd. Door de verandering in strategie is de marktbenadering van sales wel veranderd. Waar Mangrove vooral op zoek ging naar nieuwe klanten om projecten voor te doen, zet Colours in op langdurige relaties met opdrachtgevers waardoor er meer repeat business is en continuïteit.

Ondersteunende functies als administratie, HR en finance zijn gecentraliseerd: *“En in die fase hebben ook daadwerkelijk bij acuut afscheid genomen van een aantal mensen, de verhoudingen binnen bedrijf klopte ook niet qua mensen die billable zijn, dus mensen die werkelijk uren en geld verdienen en mensen die niet billable zijn (...)”*.

Resources

Alle vestigingen van Colours werkt met dezelfde systemen, de mensen van Mangrove zijn ook met deze systemen gaan werken.

In eerste instantie zijn de merknamen Colours en Mangrove nog aangehouden. Twee jaar later vond er een rebranding plaats, verdwenen de namen Colours en Mangrove en werd het, samen met een aantal andere overgenomen partijen, we are you.

Culturele integratie

De cultuurverschillen tussen beide partijen was niet groot. Zowel Mangrove als Colours bestond vooral uit jonge mensen, was er sprake van een professionele cultuur met ruimte voor plezier en ontspanning. Veel artefacten en culturele gebruiken van Mangrove zijn nog steeds zichtbaar. Er is sprake van een hecht team met een familiegevoel, ondanks dat men in omvang is gegroeid. In 2019 heeft er een rebranding plaatsgevonden en zijn er aspecten aan de cultuur toegevoegd. Hierdoor is er sprake van integratie, waarbij de bedrijven hun cultuur behouden, en crossvergence, waarbij een cultuur wordt gecreëerd die nieuw is voor beide bedrijven.

Bijzonderheden integratie

Vanaf het moment dat de mensen van Colours binnenkwamen bij Mangrove is men vanuit de directie waakzaam geweest om de integratie op basis van gelijkwaardigheden te laten verlopen. Men wilde voorkomen dat de mensen van Mangrove een gevoel van falen zouden ervaren en de mensen van Colours als superieur. Door te benadrukken dat het aan de strategie en niet aan de mensen lag dat het niet goed ging met Mangrove voor de overname heeft men getracht het vertrouwen van de medewerkers van Mangrove te winnen. Dat heeft echter wel tijd gekost. In haar communicatie heeft Colours ook nooit over een overname gesproken, maar over een fusie.

Binnen het team van Mangrove zag men het werk dat Colours deed als minder interessant als het meer strategische als wat zij deden. Er leefde een angst voor besmetting, omdat zij het werk van Mangrove als superieur zagen. Door herhaaldelijk te benadrukken dat het moeilijk is een stabiele organisatie te bouwen op basis van het strategische werk heeft men uiteindelijk de mensen van Mangrove mee gekregen.

Kennisoverdracht

De kennis en vaardigheden van het personeel zijn onderdeel van de overnamemotieven van Colours. Het gaat daarbij om de technische kennis en de klantkennis c.q. -relaties. Daarnaast was er ook inhoudelijke complementaire kennis. De kennis van de high-end projecten vanuit Mangrove en de meer technische kennis vanuit Colours zijn ook complementair aan elkaar en beide bedrijven gebruikten andere technieken.

Werkwijze

De werkwijze van Colours werd overgedragen door het gezamenlijk draaien van projecten. De klantteams werden gemixt met mensen van Colours en Mangrove, waardoor de medewerkers direct meegingen in de nieuwe werkwijze. Hierbij gaat het om hoe projecten werden aangepakt, maar ook hoe er met klanten omgegaan diende te worden. Op deze manier werd de proceskennis snel overgedragen.

Technische kennis

Door te werken in multidisciplinaire klantteams werd kennis tussen de verschillende disciplines op een onbewuste manier uitgewisseld. Men werkt samen aan projecten en doet daarmee kennis op over het werk van de andere disciplines: *“Dus dat een designer en een techneut bijna tegen mekaar aan het bureau zitten. Dat niet een designer een belofte doet wat technisch niet heel makkelijk te realiseren is. Dat soort zaken zijn wel heel belangrijk in het hele proces. Anders wordt een klant blij gemaakt door een designer met een belofte. Een techneut heeft het dan weer slecht gedaan.”*

Er is ook een kennismanagementsysteem waarin best practices en learnings zijn vastgelegd.

Een andere manier waarop kennis onder en tussen verschillende afdelingen wordt overgedragen is door middel van wekelijkse sessies, ook wel weekly stand-ups: *“En op vrijdag is het vaak met een biertje elkaar vertellen wat we hebben gedaan en het hoeft niet precies van die week te zijn, maar het kan eigenlijk oplevering zijn, of best practice of learnings”.*

De inhoudelijke kennis per functionele groep wordt op structurele basis uitgewisseld: *“dat de designers, creatieve techneuten onderling, ook uit verschillende klantteams zeg maar, uitwisseling hebben van kennis en kunde en sessies. Dus best practices, learnings”*, aldus de respondent van Colours.

De technische kennis wordt in beide richtingen overgedragen, het is dus geen eenrichtingsverkeer vanuit Colours naar Mangrove. De respondent van Colours geeft een voorbeeld van hoogwaardige kennis van de mensen van Mangrove: *“Daar zie je wel dat de creatievelingen van Mangrove die gingen daar wel een paar tandjes dieper in dan alleen maar een proces voorgeven. Die namen de klant ook mee hoe het anders zou kunnen zeg maar. Die gingen het eigenlijk echt eventjes door vertalen. Dat waren wel hele kundige processen die er inzitten.”*

Vaardigheden

Voor het leren van bepaalde vaardigheden, zowel soft skills als hard skills, heeft Colours een intern trainingsprogramma opgezet waarbij medewerkers zijn opgeleid om collega's te trainen. Respondent Mangrove: *“Dan kan je een aanvraag doen als jij je extra wil ontwikkelen. Dat kan betekenen dat je extra skills wil op gebied van development, maar het kan ook zijn dat je denkt van: ik vind het wel eens lastig als een klant uit zijn dak gaat tegen mij hoe ik daar mee om moet gaan. Dat je met mensen praat*

hoe je daar beter mee om kan gaan, om een beetje handvaten te krijgen.” Daarnaast worden er trainingen georganiseerd: “Er is ook veel aandacht voor persoonlijke ontwikkeling, dat vinden wij ook heel belangrijk. Ieder jaar wordt er ook vanuit we are you een viertal of een zestal trainingen aan timemanagement, dat soort nieuwtjes. Daar mag je ook vrijwillig aan meedoen (...) en de uren schrijven voor de baas.”

Systemkennis

De overdracht van kennis met betrekking tot de systemen die worden gebruikt voor de administratie en HR heeft op verschillende manieren plaatsgevonden. De keuze voor de wijze waarop het plaatsvond hing af van de complexiteit van de kennis en de beschikbare tijd van de betrokken personen. In sommige gevallen was er persoonlijk contact waarbij men naast elkaar ging zitten om het systeem uit te leggen.

Procedurekennis

De overdracht van de procedure voor het controleren van uren heeft plaatsgevonden door middel van schriftelijke overdracht en kon men met vragen bij een bepaalde persoon terecht.

Managementkennis

Colours nam de dagelijkse leiding op zich en door de platte organisatie behoeften de managementkennis niet te worden overgedragen. De leiding voerde wijzigingen door in de strategie, maar ook in het klantenportfolio: *“Van een aantal klanten vanuit Mangrove ook afscheid nemen, waar je gewoon echt slechte betalingsafspraken mee had of wat dan ook. Gewoon actief afscheid nemen.”*

Remmende factoren

Kort na de overname was wantrouwen vanuit het personeel van Mangrove naar de mensen van Colours. Dat had onder meer te maken met de sfeer voor de overname, maar ook de prestaties. De mensen hadden zelf het gevoel gefaald te hebben. De respondent van Colours zegt daar het volgende over: *“Je moet je echt beseffen ook dat als je dan binnenloopt dat het niet zozeer lag aan de mensen die aan het werk waren. Het lag meer aan het apparaat eromheen wat niet klopte. Want we hadden wel vol vertrouwen in die kwaliteiten. Alleen ja, dat uitspreken... Ja, dat is een mooi verhaal, want je dat moet je echt laten zien blijktbaar. Je kunt wel zeggen dat je goed kan voetballen, maar als je drie keer de bal hebt gemist. Dan denk je van: hoor hem nou eens praten. Het moet wel echt voelen.”* Dit gevoel van winnaar versus verliezer vormde geen vruchtbare bodem voor kennisoverdracht. Na verloop van tijd nam dat echter af, omdat men meer vertrouwen in elkaar kreeg. Dat kwam doordat de teams van Colours en Mangrove met elkaar werden vermengd en men waakzaam was voor dominantie vanuit Colours-teamleden richting de mensen van Mangrove.

Bijzonderheden kennisoverdracht

De respondent van Colours onderkent dat Mangrove kennis had op het gebied van design dat minder aanwezig was binnen Colours, toch werd deze kennis niet over de andere vestigingen verspreid: *“Daarvoor was Mangrove ook te klein, misschien wel. Of dan is het ook niet zo onderscheidend ten opzichte van de anderen. Uiterlijk Mangrove waren met twintig collega's op een totaal van 450. Dan moet het wel heel uniek zijn zeg maar wil het daarmee naar voren komen.”* Kennelijk is er een hogere drempel voor het delen van kennis tussen vestigingen dan binnen een vestiging.

Waardecreatie

Omzet verhogende synergie

De merknaam Mangrove heeft voor nieuwe opdrachten gezorgd en was daarmee omzet verhogend. Daarnaast zorgden de nieuwe managementpraktijken ervoor dat er meer omzet werd gehaald uit bestaande klanten van Mangrove. De groei in omvang in combinatie met de omzetgerichte strategie van Colours heeft ook voor een groei in omzet gezorgd.

Masterscriptie

Tom Achterberg - 551017

Kosten verlagende synergie

Door centralisatie is er sprake van kostenverlagende synergie. De ondersteunende functies als finance en HR zijn verhuisd naar het hoofdkantoor. Hierdoor zijn er minder mensen van Mangrove werkzaam op deze afdelingen. Colours Rotterdam is bij Mangrove ingetrokken, waardoor bespaard is op huisvestingskosten.

Het werken in klantteams en niet meer als functionele afdelingen heeft ervoor gezorgd dat designers en techneuten kortere lijntjes hebben. Het gevolg is dat de designers ontwerpen maken die ook beter binnen het budget te realiseren zijn voor de techneut en onnodige kosten worden voorkomen.

Risico verlagende synergie

Het totale bedrijf Colours met meerdere vestigingen heeft een grotere klantportefeuille en meer interne capaciteit dan Mangrove alleen. Men is minder afhankelijk van enkele klanten en kan personeel intern schuiven bij tijdelijk op- of afschalen in projecten. Deze schaalvoordelen hebben een risico verlagende werking. Ook de klantbenadering en strategie waarbij werd ingezet op lange relaties met klanten en minder high-end werk heeft voor meer continuïteit gezorgd, men hoefde niet voortdurend op zoek naar nieuwe klanten.

Merkwaarde

Het gebruik van de naam Mangrove heeft voor waarde gezorgd: *“Uiteindelijk had een bureau als Mangrove een bepaalde naam in de markt, wat de aantrekkingskracht voor potentiële klanten, potentiële kandidaten, een sterkere naam dan Colours, zeker in het Rotterdamse.”*

Sociale waarde

Colours en Mangrove zetten zich allebei in voor goede doelen. Websites voor goede doelen of lokale initiatieven werden soms tegen of onder kostprijs opgeleverd en onderhouden. Jinc wordt gesponsord en medewerkers kunnen zich hier op kosten van Colours of onder werktijd voor inzetten, ook wel werknemersvrijwilligerswerk. Daarnaast is er de mogelijkheid voor een vrijwillige bijdrage voor Red een Kind: *“Dat is een tientje per maand wat van je salaris kan afstaan.”*

Met het oog op goedwerkgeverschap zijn de mensen van Mangrove erop vooruitgegaan. Onder andere door de betere financiële positie zijn er betere arbeidsvoorwaarden en is er meer baanzekerheid

Ecologische waarde

Bij het bestellen van producten wordt bewust gekeken naar milieuvriendelijke producten: *“Dus regelmatig laten we van die truitjes, of T-shirts of hoodies, dan denken we na over de materialen. Dus allemaal biologisch of gerecycled. Pennetjes, notitieblokken, allemaal dat soort dingetjes, daar wordt wel echt goed over nagedacht.”* De panden van Colours zijn uitgerust met zonnepanelen en men rijdt steeds meer elektrisch.

Case 3: Overname Van Dam door InterDam

Integratie

Door de directie van InterDam is een integratieplan opgesteld. Er is geen volledig integratieteam, maar er is wel iemand die vanuit HR-perspectief zaken coördineert.

Operationele integratie

Van Dam is volledig in InterDam geïntegreerd, er is sprake van een absorptie. De naam Van Dam bestaat ook niet meer. De bedrijven zijn ook fysiek geïntegreerd, ze zijn in een gezamenlijk nieuw pand getrokken.

De productportfolio's van de bedrijven zijn naast elkaar gelegd en daarbij is voor vrijwel alle markten gekozen voor de producten van InterDam. De respondent van InterDam: *“De InterDam producten*

hebben we beoordeeld als beter dan die van Van Dam. En in de offshore wind was het sowieso beter dan Van Dam. Dus dat is helemaal geen discussie. En de enige is voor het Midden-Oosten bewaren we wel de Van Dam producten.” Van Dam had ook deuren specifiek voor de marine, InterDam had hier geen product voor.

De productie is afkomstig vanuit InterDam. Van Dam had geen eigen productiefaciliteit, maar deed aan outsourcing. Daar wordt nog wel gebruik van gemaakt, het is nog niet duidelijk hoe lang dat het geval zal zijn. Hier worden producten gemaakt voor de prijsvechtersmarkt in het Midden-Oosten.

De afdeling Maintenance & Repair is een afdeling die vanuit Van Dam komt en nog volledig intact is gebleven, InterDam heeft niet een dergelijke activiteit. Het is een aanvullende activiteit die ervoor zorgt dat operations zich alleen maar met de nieuwbouwprojecten hoeft bezig te houden en niet met nalevering en garantienaleving. De afdeling heeft een eigen P&L verantwoordelijkheid en de manager rapporteert rechtstreeks aan de CEO.

De inkoop is gecentraliseerd, waarbij een voormalig Van Dam medewerker de Hoofd Inkoper is geworden. Hij was bij Van Dam strategisch inkoper, bij InterDam lag dat bij de Operationeel Manager. Projectleiders en werkvoorbereiders kopen per project zelf in.

De R&D / Engineeringafdelingen zijn samengevoegd. Medewerkers op de afdeling zijn een meer specialistische rol gaan vertolken, waarbij zij meer op hun competenties worden ingezet.

De salesafdeling is ook samengevoegd, de Salesmanager van Van Dam is ten tijde van de overname vertrokken en er is gekeken naar een werkwijze die voor de nieuwe situatie het best lijkt, aldus de Van Dam respondent: *“Het sales proces is wat anders ingericht, voor de InterDammers, maar ook voor de Van Dammers. Dus er is een gezamenlijk nieuw proces neergezet. Al is het denk ik wel voor 80 procent vanuit InterDam geïnitieerd. En terecht, want die verkochten nou eenmaal beter dan wij.”*

Beide bedrijven hadden geen HR-afdeling, deze werkzaamheden werden uitgevoerd de financiële afdelingen. Ten tijde van de interviews was men bezig met het werven van een HR Manager en het opzetten van een HR-afdeling.

Op het gebied van finance is er vooral bij Van Dam behoorlijk wat veranderd, de Van Dam respondent vertelt daarover: *“Inmiddels volledig teruggevallen op wat uit de Ridderkerk stal kwam. Alles aan de kant van Moerdijk is of weggegaan, of hebben we afscheid van genomen. Daar is de Ridderkerk manier van werken de blauwdruk.”*

Het managementteam (MT) bestaat vooral uit mensen die bij InterDam vandaan kwamen. De manager van de afdeling Maintenance & Repair is de enige manager vanuit Van Dam en er is een nieuwe salesmanager aangenomen die ook lid is van het MT. De rol van het management was belangrijk volgens de respondent van Van Dam: *“Het MT is echt wel in de fusie, en zo hoort dat natuurlijk ook echt wel, de frontrunner. Wij laten ook naar buiten toe, of we het met elkaar een zijn of niet, zien van jongens, dit is hoe we het willen zien. Dit is teamwork. De ramen en de deuren kunnen wel eens een keer bollen. Dat is prima. Maar als we de kamer uitstappen zijn we het eens en dan is dat de boodschap die we uitdragen.”* Tocht voelt hij zich nog wel eens buitengesloten in het MT: *“En dat klikje, dat is wat de cultuur binnen dat managementteam bepaalde. Ik kwam ook in meetings en dan was de helft van de van de besluiten was eigenlijk al genomen. En dan kan ik er nog wat van vinden, maar als het besluit al genomen is dan houdt het op. Maar die cultuur is nu aan het veranderen.”* Dit komt door hem vanwege het verloop van tijd en de aanwas aan nieuwe MT-leden.

Culturele integratie

Er worden op een aantal vlakken cultuurverschillen ervaren. Zo merkt de respondent van Van Dam dat

er vanuit InterDam veel controlebehoefte is, dat de managers van de verschillende afdelingen het lastig vinden zaken los te laten en te vertrouwen op de teamleden. Daarnaast ziet hij bij InterDam meer ondernemerschap en een cultuur waarbij fouten getolereerd worden als ervan wordt geleerd. Bij Van Dam was men meer behoudend en vermeed men risico's. De respondent van InterDam onderschrijft het ondernemende en schrijft het behoudende van Van Dam toe aan het moeilijke verleden: *“Van Dam bestond 106 jaar. Meerdere malen overgenomen, failliet geweest. Heeft afgelopen drie jaar slecht gedraaid en dus veel minder ondernemend.”*

Met betrekking tot de culturele integratie is op het moment van de interviews nog niet 100% duidelijkheid. Er staan in de weken na de interviews een aantal sessies van het MT gepland om nieuwe kernwaarden voor het bedrijf te formuleren. De respondent van InterDam geeft wel een schot voor de boeg: *“Het is heel simpel, één bedrijf is de laatste jaren heel succesvol en de ander niet. Dus dan is het lastig om te zeggen: we doen 'best of both worlds, want er was er maar één die succesvol was.”* Hij vervolgt: *“We moeten de mensen van Van Dam (...) wel een beetje in de InterDam manier van denken krijgen. Dus dat is die kant op. Andere kant op is: InterDam is nu groter geworden. Dus dingen die heel formeel gingen, moeten we iets meer formeel gaan doen.”* Hoewel de culturele integratie nog niet formeel van start is gegaan, lijkt het op basis van deze woorden dat het neigt naar een combinatie van assimilatie en crossvergence.

Resources

Vanuit Van Dam is een machine die wordt ingezet op de afdeling Maintenance & Repair meegekomen.

De merknaam Van Dam is uit de markt gehaald en wordt dus niet meer gebruikt. Bij bekendmaking van de overname is een rebranding doorgevoerd, waarbij er naar buiten toe een gezamenlijk nieuwe identiteit wordt gevoerd.

De gezamenlijke organisatie gaat het ERP-systeem Unit4 van InterDam gebruiken, het ERP-systeem Isah van Van Dam zal niet meer worden gebruikt. Het documentmanagementsysteem van Van Dam zal wel worden geïntegreerd. Bij het maken van de keuze voor de aan te houden software was er een duidelijke stelregel: *“Ridderkerk, tenzij... Dus de Moerdijkers moesten wel, als ze systemen hadden of dachten te hebben die waarde toevoegen, een pint daarvoor maken, daar moest wel voor gestreden worden.”*

Bijzonderheden integratie

Het integreren van de afdeling Maintenance & Repair ging niet zonder slag of stoot volgens de Van Dam respondent: *“vanzelfsprekend (...) zit er wel een raakvlak en dus wrijving in wat pakt maintenance en repair wel beet en wat niet. Maar dat begint dus bij de sales kant, het begint eigenlijk helemaal vooraan in het proces. Mensen moeten het gaan accepteren. Hoe we het beschreven hebben en hoe we het afgesproken hebben (...) daar zit misschien één procent onduidelijkheid. Met die onduidelijkheid kun je zeggen: ze zoeken het maar uit, ik doe het. Maar je kunt ook zeggen: ik ga overleggen en dan gaan we samen een oplossing zoeken. Daar schuurt het nog wel.”* Vanuit sales had men nog wel moeite zaken los te laten en over te laten aan Maintenance & Repair.

De respondent van InterDam stelt dat de integratie ondanks Corona redelijk vlot verloopt. Men is verder dan bij aanvang was verwacht, al is er ook wel de nodige tegenslag waaronder het vertrek van een aantal mensen van Van Dam. Dit heeft als gevolg dat er kennis is verloren.

Als er gekeken wordt naar deze integratie dan is het duidelijk dat de verhoudingen tussen InterDam en Van Dam ongelijk waren. Uit meerdere uitspraken van beide respondenten blijkt dat InterDam leidend is in de gehele integratie. Zo wordt de software van InterDam aangehouden, tenzij die van Van Dam echt toonaangevend beter is, wordt de cultuur van InterDam enigszins gepusht en bestaat het

MT voor het overgrote deel uit InterDam-medewerkers. De respondent van InterDam zegt ook heel duidelijk dat er maar één bedrijf succesvol is geweest en dat is InterDam.

Kennisoverdracht

De overname heeft in juli 2020 plaatsgevonden. Vanwege Corona en de fysieke integratie die nog niet had plaatsgevonden is de kennisoverdracht tot het moment dat de interviews zijn afgenomen vooral online gegaan. Deze sessies draaien niet alleen om het overdragen van knowhow, maar ook know-who: *“En door het feit dat een bepaalde collega geeft een sessie, dan weet men oh ja, die weet er veel van. Dus men weet dan als men daar meer van wil weten dat ze bij diegene kunnen aankloppen. Dat is een tweede doel van zo'n sessie. Niet alleen het inhoudelijke, maar ook: wie weet hiervan.”* Daarnaast wordt er additionele informatie gedeeld die in Teams bij de presentaties te vinden zijn. Zo fungeert Teams ook als kennismanagementsysteem. De kennissessies worden door sommige medewerkers als onvoldoende beoordeeld als het gaat om diepgang. Er staan nieuwe sessies gepland om meer verdieping aan te brengen.

Productkennis

Om de kennis met betrekking tot de nieuwe producten over te dragen zijn online trainingen opgenomen. De respondent van InterDam onderschrijft het algemeen belang van deze productkennis: *“We zijn een specialist. We zijn een nichespeler. Ik zeg altijd: mensen willen alleen met InterDam praten, omdat ze iets willen weten over brand- en explosie werende de deuren, ramen en wanden. Dus daar moet iedereen afhankelijk van hun functie voldoende kennis kan hebben.”*

Deze online kennissessies zijn nog niet voldoende voor de salesmedewerkers om de nieuwe producten te kunnen verkopen. Daarvoor zal meer tijd en informatie nodig zijn. Daarom wordt door de manager van de afdeling nog altijd een controleslag gemaakt.

Op het gebied van engineering vindt kennisoverdracht plaats doordat de medewerkers van beide bedrijven tezamen werken aan nieuwe projecten. De kennisoverdracht gaat hierdoor stap voor stap.

Procesoverdracht

De engineeringafdelingen van beide bedrijven hadden andere werkwijzen, de werkwijze van InterDam wordt gehandhaafd. Net als bij de productkennis gaat dit door gezamenlijk te werken aan nieuwe projecten volgens deze werkwijze.

Systeemkennis

Voor het gebruik van de nieuwe systemen zijn ook online trainingen opgenomen die te bekijken zijn via Teams.

Organisatiekennis

De afdeling Maintenance & Repair is nieuw voor InterDam. Er is een presentatie opgenomen over wat de afdeling doet en wat hun taak is binnen de organisatie. Ook deze presentatie kan door medewerkers bekeken worden via Teams.

Remmende factoren

De respondent van InterDam stelt dat het gebrek aan tijd en prioriteit remmende factoren zijn: *“Zoals altijd: tijd. Kennisoverdracht is geen winstgevend project zeg maar. We verdienen geld door projecten te doen en daar winst uit te halen. Dus je doet het altijd ernaast of erbij, dus dat is altijd een priorisering / tijd.”*

De respondent van Van Dam stelt dat het belang van kennisoverdracht is onderschat: *“dat moeten we echt oppakken, want er is te weinig aandacht aan gegeven in het voortraject en te weinig aandacht aan geven in de afgelopen negen maanden”* Hij ziet ook de gevolgen hiervan: *“Dus die mensen die zijn*

niet zo productief als dat je graag zou willen. Dan kun je natuurlijk van die mensen alles vinden. Dan kun je zeggen: het zijn dus geen goeie mensen. Dat is een beetje wat er is gebeurd. Waarop ik zeg: nee, dit zijn prima mensen, we hebben ze geen gereedschap gegeven. Die ontberen kennis, de kennis om echt goed met de producten van InterDam kennis te maken die is er niet. Er is geen tijd ingestoken.” Het valt niet alleen de respondent op, maar de salesmanager die onlangs is gestart constateert hetzelfde: *“De nieuwe sales director heeft gezegd: ik heb met een aantal mensen gesproken, die hebben geen idee. Wat hebben we daar ingestoken voor tijd en energie? Met het schaamrood op de kaken waren er een aantal mensen uit de InterDam kant die toegaven: eigenlijk niks.”*

Ook is de moeizame integratie van de Maintenance & Repair afdeling een remmende factor, zo stelt de respondent van Van Dam: *“Ons grootste raakvlak zit op sales (...) dat botst . Men moet een klein stukje van wat men in het verleden dan nog wel bij sales zelf deed gaan loslaten. Anderzijds zijn wij als Maintenance & Repair nu project aan het aanbieden, waarbij we producten van InterDam gaan gebruiken. Dus daar heb ik informatie voor nodig. Dat schuurt, dat is lastig.”* Hij schrijft dit toe aan de controlebehoefte vanuit InterDam, maar stelt ook dat de onderhoudsmarkt anders werkt dan de nieuwbouwmkt met een veel kortere doorlooptijd en lagere projectbedragen. De Van Dam respondent: *“Aan de sales kant van InterDam zeggen ze: “het moet in onze saleslijst”. Ik zeg: dat is goed, alsjeblieft hier heb 196 lines met openstaande offertes. “Ja, maar dat kan niet in onze lijst.” Maar dat is wel waar wij op dit moment tegenaan kijken. Dat moet dan korter zeggen ze. Moet ik dan minder aanbiedingen maken? Ik maak er liever meer (...) Laat ons gewoon ons eigen proces houden. Ik hou mijn eigen saleslijst bij, alleen in rapportages moeten we ergens kijken hoe we dat bij elkaar laten komen. Nou ja, dat valt niet mee.”*

Bijzonderheden kennisoverdracht

InterDam heeft de komende tijd met wat overcapaciteit te maken, deze tijd zal worden gestoken in kennisoverdracht.

Voor de onboarding van nieuwe medewerkers wordt gewerkt aan een systeem waarbij per functie specifieke online trainingen beschikbaar zijn.

Los van de know-who die tot stand komt via de kennissessies wordt de know-who nog als vlak gezien waar men tekortschiet.

De respondent van Van Dam stelt dat een volwaardig kennismanagementsysteem node gemist wordt: *“Ja, dat is een dingetje. Dat is er niet. Er zijn wel heel veel procedures, maar je kunt nooit alles op papier krijgen. Heel veel kennisoverdracht gaat natuurlijk toch gewoon nog steeds mondeling of via een presentatie of wat dan ook. (...) Wat ik weet heb ik zelf moeten opzoeken, moeten vragen aan mensen en sommigen zijn bereid om je daarin te helpen, anderen minder dus. Dus het is peuteren, het is wroeten. Met kennismanagement zouden we meer mee moeten doen. Niet alleen ik heb dat probleem, maar iedereen uit de Van Dam stal heeft dit.”*

Waardecreatie

Achter InterDam zit een private equity, de EBITDA van de organisatie is daardoor belangrijk. Het doel is dan ook de EBITDA te laten groeien, zodat er meer waarde wordt gecreëerd voor de aandeelhouders.

Omzet verhogende synergie

Door het uitschakelen van een concurrent is er minder druk op de prijzen, waardoor er sprake zal zijn voor omzet verhogende synergie. De respondent van Van Dam stelt daarover: *“Op sommige projecten merkten we gewoon dat we elkaar kapot aan het concurreren waren. Dat is over. Dat is wat het direct heeft opgeleverd.”*

Door productportfolio's die elkaar deels overlappen, maar ook aanvullen, heeft men toegang tot nieuwe marktsegmenten (marine) en geografische markten (Midden-Oosten). De marine sector is een winstgevende groeimarkt met hoge marges. De overname heeft ervoor gezorgd dat InterDam daar direct van kan profiteren.

Door de bundeling van de krachten is het innovatievermogen van het bedrijf toegenomen. Men is bezig met het betreden van nieuwe marktsegmenten: *“waar we bijvoorbeeld naar kijken is de markt van de tunnels. Elke tunnel heeft bijvoorbeeld vluchtdeuren. Er zijn in Nederland maar een paar bedrijven die dat doen, dus daar zit markt en internationaal is die markt echt gigantisch (...) Want iemand van InterDam dan simpel zegt: die tunnels - daar heb je een ander type brandtest voor nodig, de Rijkswaterstaat brandtest - maar met onze huidige deur kunnen we die makkelijk halen. Dus er is ook geen discussie meer. Er hoeft niet heel veel aan geëngineerd te worden. Wat op details uitgezocht, maar die tests gaan we halen. Kortom, we zijn nu al tunnel project aan het aanbieden. Daar zie je van twee kanten: het idee is wellicht ontstaan aan de Van Dam kant en de passende oplossing vanuit InterDam kant.”*

Kosten verlagende synergie

De overname brengt door de sterke overlap schaalvoordelen met zich mee, wat de kosten per product kan verlagen. Daarnaast zijn er werkzaamheden van ondersteunende functies gecentraliseerd, waardoor er gezamenlijk minder mensen nodig zijn.

Risico verlagende synergie

Sinds de overname is men in meer markten actief, waardoor men minder afhankelijk is van de conjunctuur van een specifieke markt. Daarnaast is men bezig met het betreden van nieuwe segmenten wat de spreiding zal doen toenemen.

Sociale waarde

De sociale waarde met betrekking tot de externe stakeholders staat niet hoog op de agenda op een aantal kleine, lokale activiteiten: *“InterDam is een bedrijf die honderd jaar in de kerk zit, zeg maar. Daar doen we dingen op kleine schaal. Goede doelen in de buurt.”* Vanuit goedwerkgeverschap is de baanzekerheid van de Van Dam medewerkers een stuk hoger dan voor de overname.

Ecologische waarde

Beide bedrijven deden voor de overname alleen wat nodig was voor de wet- en regelgeving op het gebied van ecologische waarde, vooral regel gedreven. Voor de toekomst staat vanuit marketing oogpunt uitbreiding van de ecologische waarde wel op de agenda: *“We gaan voor ISO 18 of 14, de environmental ISO, omdat het goed is voor onze markt positionering.”*

Case 4: Overname Hycos door Hydrauision

Integratie

Voor het uitvoeren van de integratie was geen integratieplan opgesteld. Hierdoor was er binnen Hycos wat onduidelijkheid over de verwachtingen.

Operationele integratie

Hycos is een productielocatie van Hydrauision geworden en produceert in opdracht van Hydrauision: *“Maar daar is het ook zo dat als wij hier een opdracht binnenhalen dan wordt ook aangegeven: oké die wordt bij Hycos neergelegd. Daar waar ze dan goed in zijn, in bepaalde type powerpacks, die bouwen zij. In opdracht eigenlijk bijna als zijnde een interne opdracht.”* De planning en uitvoering van het produceren doet Hycos zelf, de werkwijze ofwel de manier waarop de powerpacks worden gebouwd is aangepast naar de manier waarop Hydrauision dat wil.

Waar ze in het verleden nog wel onderhoud/service uitvoerden, is die activiteit gecentraliseerd en weggehaald bij Hycos.

Hycos heeft eigen engineers, maar deze worden aangestuurd door de engineers van Hydrauision. Hydrauision wijst opdrachten toe aan Hycos. Op sommige R&D projecten wordt er samengewerkt, de respondent van Hycos: *“Er wordt een team samengesteld van mensen en dat maakt niet uit welke vestiging die zitten. Die hebben gewoon onderling contact met mekaar en stel dat ze zeggen: we gaan een prototype bouwen. Dan wordt er gewoon een vestiging gekozen waar dat gebeurt. En die vestiging waar het gebouwd gaat worden die gaat dus ook de inkopen doen en één van de teamleden van R&D die gaat dat dan begeleiden.”* De projectleden worden geselecteerd op basis van kennis en beschikbaarheid. Hydrauision had geen elektrotechnische engineers, Hycos wel. Daar wordt nu door het gehele bedrijf gebruik van gemaakt.

De sales is gecentraliseerd, er worden niet specifiek voor een vestiging salesactiviteiten gedaan, maar voor de gehele groep. De bedrijfsleider van Hycos mag wel zelf klanten benaderen en offertes uitschrijven. Hierbij dient hij de manier van calculeren van Hydrauision aan te houden en heeft hij uiteindelijk akkoord van hen nodig.

De inkoop doet Hycos zelf, maar er is wel sprake van centrale procurement. Hydrauision is daarin bepalend. Zij hebben de leveranciers geselecteerd waar Hycos kan inkopen. HR is gecentraliseerd en wordt alleen nog gedaan vanuit het hoofdkantoor. Hycos heeft iemand werken op de financiële administratie, zij werkt onder leiding van financieel directeur van Hydrauision. Zaken als marketing en IT wordt vanuit een shared servicecenter geregeld en is dus gecentraliseerd. Investerings / grote aankopen worden ook vanuit het hoofdkantoor gedaan.

Resources

Van 2017 t/m 2019 heeft Hycos onder haar eigen naam geopereerd, sinds maart 2020 heet het Hydrauision Roosendaal. De merknaam Hycos wordt nog wel ingezet voor de firefighting activiteit.

Wanneer er capaciteit nodig is om een project tijdig af te ronden wordt er gebruik gemaakt van de resources van andere vestigingen, respondent van Hydrauision: *“Als er tekorten zijn bijvoorbeeld als we handjes nodig hebben en er komt een heel groot project, wat voor bepaalde tijd weg moet dan is het zo dat we daar wel gebruik van maken. Dan kunnen we ze elders wegtrekken. Dat heeft niet zozeer met Hycos te maken. Het zou soms ook wel eens zo kunnen zijn dat er servicemonteurs in de nieuwbouw komen.”*

Hycos gebruikte Exact software en is overgegaan op het systeem van Hydrauision: SAP. Om dit op een goede manier te laten verlopen is men per functionele afdeling overgestapt op SAP. Ook qua software op de engineeringafdeling is men overgegaan op de software van Hydrauision.

Culturele integratie

Hycos en Hydrauision hadden een overeenkomstige organisatiecultuur. Beide respondenten onderschrijven dit: *“kijk over het algemeen zijn het allemaal techneuten onder mekaar en die hebben toch wel een zelfde gedachtegang, dus die filosofie en de uitstraling daarvan die matcht heel makkelijk.”* Toch waren er wel wat verschillen te zien, die waren vooral toe te schrijven aan de grootte van de organisatie. Hycos is wat flexibeler: *“Of je met twintig mensen werkt met drie disciplines of met 150 en drie disciplines, dan moet je gewoon meer regels en procedures vastleggen en ernaar acteren. Dat resulteert bijvoorbeeld als je projecten hebt wat tijdsdwang opzit, wordt er nu heel snel gekozen: doe dat maar een Raamsdonksveer.”*

Doordat Hycos niet fysiek is geïntegreerd in Hydrauision was het ook niet nodig de culturen met elkaar te integreren. Hydrauision streeft ook geen overkoepelende organisatiecultuur na. De bedrijven behouden dus hun eigen organisatiecultuur, er is sprake van separatie.

Bijzonderheden integratie

Hycos ervaart dat er een zekere mate van ongelijkheid is tussen Hydrauision Schoondijke (hoofdkantoor) en de andere vestigingen, waardoor nu, na verloop van tijd, de informatie vooral richting Schoondijke stroomt, maar niet de andere kant op. Daarover bestaat volgens de respondent van Hycos irritatie over onder de andere vestigingen: *“Alle anderen (andere vestigingen dan Schoondijke) zullen zeggen: ja, dat is gewoon eenrichtingverkeer.”*

Kennisoverdracht

De respondent van Hydrauision geeft aan dat de kennisoverdracht in eerste instantie vooral vanuit hen naar Hycos ging. Na verloop van tijd nam dit af.

Overdracht productieproces (werkwijze)

Hycos bouwde haar producten anders dan hoe Hydrauision dat deed. Hydrauision heeft Hycos opgedragen op dezelfde manier te gaan assembleren, dat ging op een directieve manier. Mensen van Hycos kregen persoonlijk instructies en hebben meegedraaid op een andere vestiging, monteurs vanuit Hydrauision hebben ook meegedraaid bij Hycos.

Procesoverdracht

De engineers van Hycos moesten productberekeningen maken conform de procedure van Hydrauision. De benodigde sjablonen werden ter beschikking gesteld via het kennismanagementsysteem: *“Er is een algemeen platform op intranet waarin alle berekeningsmethode op technisch vlak beschikbaar zijn. Dus elke engineer kan via dat platform een sjabloon bereiken hoe die een flow of een diameter of druktoestanden zal moeten berekenen zodat door iedereen dezelfde berekenmethode en berekenproces gebruikt wordt.”*

Product- en marktkennis

Vanuit Hycos is er kennis overgedragen met betrekking tot de firefighting activiteit. Dat betreft marktkennis en productkennis. De markt van firefighting werk anders en dat is iets waar het management van Hydrauision bewust van moest worden, aldus de respondent van Hycos: *“De eerste reacties die we vanuit de Schoondijke kregen was van: waarom is dat nog geen opdracht? Je hebt de offerte al een halfjaar of een jaar geleden uitgebracht, maar staat nog steeds open. Dat duurt in dit verhaal gewoon drie tot vijf jaar. Je hebt geen illusies dat je vandaag nog verder doet en morgen is het opdracht, dat gaat hem echt niet worden.”*

De productkennis van de firefighting oplossingen onder de engineers is overgedragen door de project gezamenlijk uit te voeren, dit ging niet altijd even gemakkelijk: *“En daar hebben de mensen in Raamsdonksveer die in het verleden dat soort systemen ontworpen en gebouwd hebben wel wat exercities gehad om dat kenbaar te maken aan de engineers in Schoondijke (...) Dan belegden we gewoon in een projectmeeting. Waarom wordt er op een gegeven moment gekozen voor die componenten.”* Dit was noodzakelijk, omdat Hycos zelf onvoldoende capaciteit had om alle projecten zelfstandig uit te voeren.

Hydrauision is partner distributeur van een bepaald merk productonderdelen. Hycos had nog geen kennis over deze producten. Dat is overgedragen via het kennismanagementsysteem en gebruikt in gezamenlijke projecten. Nieuwe medewerkers van alle vestigingen zijn verplicht deel te nemen aan een training hydrauliek die intern wordt gegeven, zodat zij voldoende productkennis hebben.

Via het kennismanagementsysteem worden best practices gedeeld met betrekking tot bijzondere projecten of projecten waar de andere engineers iets van kunnen leren.

De engineers van Hycos worden betrokken in het elektrificatieproject van Fundex. In dit gezamenlijke project vindt kennisoverdracht plaats op het gebied producten en innovatie.

Systemkennis

Hycos gebruikte andere engineeringsoftware dan Hydrauision. Na verloop van tijd heeft Hycos de overstap gemaakt. Eerst werden de engineers extern getraind door de softwareleverancier. Daarna werd er een interne training gegeven over bedrijfsspecifieke aspecten en was er eens in de twee weken een meeting waar vragen gesteld kon worden aan een expert binnen het bedrijf. Wanneer iemand het niet onder de knie kreeg, werd er een individuele interne training gegeven en werd diegene gekoppeld aan een expert om vragen te stellen. Het werd enerzijds georganiseerd vanuit de organisatie, later in het proces moest men vragen om hulp.

De kennisoverdracht met betrekking tot het overstappen op het nieuwe ERP-systeem ging doormiddel van interne training en een contactpersoon per functionele afdeling: *“Daar was per afdeling per discipline één persoon aangesteld vanuit Hydrauision die de medewerkers in Raamsdonksveer moesten instrueren aan de hand van een interne opleiding hoe ze daarmee om moesten gaan. En die waren gedurende drie maanden beschikbaar als back-up of buddy, waar jij je vragen en je problemen neer kon leggen.”*

Overleg per functie

Per functionele afdeling vindt periode overleg plaats waarbij ook kennisoverdracht plaatsvindt. Op de afdeling van de servicemonteurs worden hierbij regelmatig best practices en ervaring gedeeld. Als er zaken naar voren komen die van belang zijn voor een groter deel van de organisatie dan worden deze gedeeld op het kennismanagementsysteem.

Remmende factoren

Bij het veranderen van bepaalde procedures stuitte Hydrauision op weerstand: *“ze waren dan soms zelfs heel eigenwijs en vielen dan terug op hun eigen calculatie. Dan gaven wij aan: dat is niet goed, op deze wijze moet er gecalculeerd worden. En dat is nu wel volledig gewijzigd.”* Dat leidde soms tot gesprekken waarin de ongelijke verhoudingen, het winning vs. losing tussen Hydrauision en Hycos duidelijk werd: *“Op een gegeven moment is het dan: Wij doen het nu anders. Dat is misschien heel vervelend, maar de wereld is nu anders. Ja en weet je, die druk kon er ook wel opgezet worden, want ze wisten ook wel dat ze er anders niet meer waren. We konden heel makkelijk zeggen: voorheen heb je er nog nooit iets verdiend en we gaan nu dingen bouwen waar wij wel iets aan verdienen.”*

Waardecreatie

Omzetverhogende synergie

De firefightingactiviteit zorgt voor een omzetverhogende synergie in deze overname. Hier speelt kennisoverdracht een belangrijke rol. Binnen Hydrauision was namelijk nog geen kennis over deze markt en de producten. De projecten in de firefighting werden gaandeweg groter, waardoor Hycos afhankelijk was van de engineers van Hydrauision. Zonder de overname had Hydrauision deze omzet überhaupt niet gehad, de omzet voor Hycos was lager uitgevallen vanwege het gebrek aan capaciteit. Daarnaast liep Hycos voor de overname projecten mis vanwege de slechte financiële positie, door de overname kon men wel omzet genereren uit deze projecten.

De overname van Hycos zorgde ervoor dat er een prijsvechter uit de markt was. Hydrauision liep opdrachten mis vanwege de lage prijs die Hycos aanhield. Door de overname kon er dus meer omzet worden gegenereerd en een betere prijs kon worden aangehouden.

Ook kreeg Hydrauvision dankzij de overname toegang tot een groep nieuwe klanten waar ook omzet gegenereerd kon worden.

Hydrauvision als gehele bedrijf is op zoek gegaan naar bedrijven waar soms werk aan uitbesteed kan worden, zodat de doorlooptijd van projecten is verkort. Hierdoor kan men meer omzet draaien.

Kostenverlagende synergie

Hycos heeft door de overname toegang tot goedkopere productonderdelen, omdat Hydrauvision een distributiepartner is van een bepaald merk. Hierdoor zijn onderdelen tegen een lagere prijs in te kopen. Ook de procurement vanuit Hydrauvision en het gezamenlijk inkopen heeft voor een kostenverlaging gezorgd.

Risicoverlagende synergie

De firefightingactiviteit die met Hycos is binnengehaald verlaagt het risico van Hydrauvision, omdat het een andere markt bediend. Daardoor is het minder afhankelijk van de conjunctuur van een enkele afzetmarkt.

Sociale waarde

Vanuit het oogpunt van goedwerkgeverschap heeft de overname gezorgd voor meer rust onder het personeel van Hycos en een hogere mate van baanzekerheid.

Ecologische waarde

Hydrauvision is als groep bezig met het ontwikkelen van elektrisch aangedreven aggregaten en hier spelen de engineers van Hycos ook een rol in. In zekere zin groeit daarmee de ecologische waarde.

Case 5: Overname Fundex Equipment door Hydrauvision

Integratie

Fundex is een grotendeels zelfstandig opererende divisie binnen Hydrauvision. Er is geen integratieplan opgesteld om bepaalde synergieën te bereiken.

Operationele integratie

Fundex wordt niet geïntegreerd in Hydrauvision en zal functioneren als een zelfstandige divisie met behoud van autonomie. Er is sprake van een conserverende overname. Fundex zal deze autonomie behouden zoals het goed gaat: *“voor de rest hebben we gezegd van: ze doen het goed, ze verdienen geld. We gaan ons daar vooralsnog niet in roeren. Ik denk dat dat pas komt als zaken niet meer goed gaan. Dat het niet dat rendement haalt wat we hebben afgesproken. Dan gaan we ons er wel mee bemoeien.”*

Operationeel gezien blijven de verhoudingen tussen Fundex en Hydrauvision hetzelfde als voor de overname: Hydrauvision is leverancier van de aggregaten van Fundex. Waar Fundex voorheen ook aggregaten bij leveranciers afnam, worden deze nu standaard bij Hydrauvision afgenomen.

De elektrificatie van funderingsmachines van Fundex is een belangrijk aspect in deze overname. Om werken de engineers van beide bedrijven samen. Er worden resources ter beschikking gesteld (tijd, personeel) om dit te bewerkstelligen.

De inkoop wordt in zeker zin enigszins gecentraliseerd, respondent van Hydrauvision: *“We hebben gezegd, dat moeten we op een hoger plan tillen. Dus wij willen nou hier een professionalisering slag making. Dat we echt in plaats van inkoop / bestelling naar procurement gaan. En daarin wordt Fundex meegenomen (...) De lead ligt bij ons.”* Hierdoor wordt getracht inkoopvoordelen te realiseren. Daarnaast biedt dit toegang tot productonderdelen van een merk waarvan Hydrauvision exclusief distributeur is. De daadwerkelijke inkoop blijft wel gedaan worden door Fundex.

Sales wordt los van elkaar gedaan, omdat het verkopen van een funderingsmachine wezenlijk anders is dan het verkopen van hydraulische aggregaten.

Finance blijft grotendeels zelfstandig opereren, maar men legt wel verantwoording af aan Hydrauision. Men gebruikt andere systemen en heeft oplossingen gevonden om deze op elkaar af te stemmen.

In de toekomst zal er waarschijnlijk op meerdere vlakken toenadering worden gezocht, maar daar ligt nog geen plan voor klaar. Respondent van Fundex: *“Er eerder gebeurt eigenlijk niet echt heel veel gek, waardoor de noodzaak er niet is om heel erg in te grijpen. Dat is denk ik gewoon een van de dingen in combinatie met dat je met Corona de deur niet bij elkaar kan platlopen. Daarom wordt er gezegd: zet even gewoon voort wat jullie altijd al gedaan hebben. En dan zullen we in een later stadium steeds meer denk ik naar elkaar gaan kijken van: wat kunnen we nog gaan doen om de samenwerking te intensiveren?”*

Arbeidsvoorwaarden

Hydrauision en Fundex hanteren een andere CAO. Wel zijn de contracten van Fundex aangepast: *“We hebben wel kort na de overname gesproken met HR, omdat ja, dat is toch wel een van de dingen die wel heel belangrijk is. Je wil het liefst natuurlijk in één bedrijf zoveel mogelijk dezelfde afspraken met mensen. Er is natuurlijk ook met de vakbonden een covenant gesloten over hoe moet daar mee omgegaan worden. (...) Maar goed, we hebben gekeken naar de arbeidscontracten, bijvoorbeeld om die te standaardiseren. Dat zijn wel slagen die gelijk eigenlijk gemaakt zijn.”*

Resources

Fundex is haar eigen systemen blijven gebruiken. Wel gebruikt men het salarisverwerkingsysteem van Hydrauision.

Culturele integratie

Vanwege de beperkte operationele integratie is er geen intensief contact tussen de bedrijven. Vooralsnog zijn er dan ook geen grote cultuurverschillen waargenomen door de respondent van Fundex: *“Nee, het zijn alle twee Zeeuwse bedrijven dat scheelt al heel wat. Nee hoor, daar ben ik nog niet tegenaan gelopen. (...) De toekomst kan nog andere dingen aan het licht brengen. Zoals ik al zei, het is recent en vanwege corona loop je ook de deur niet plat bij mekaar natuurlijk. Dat heeft natuurlijk direct wel zijn weerslag ook op integratie.”* Vooralsnog is er sprake van separatie.

Kennisoverdracht

Productkennis

Om de funderingsmachines van Fundex te elektrificeren is een gezamenlijk project opgezet waar engineers van beide bedrijven aan deelnemen. De engineers van Hydrauision hebben meer kennis van hydraulische aandrijvingen en de elektrificatie daarvan, de engineers van Fundex hebben meer kennis van de funderingsmachines. Door gezamenlijk aan dit project te werken is er intensieve persoonlijke interactie en wordt de kennis uitgewisseld en wil men gebruik maken van deze kenniscomplementariteit.

Inkoopkennis

Door de procurement dat wordt georganiseerd vanuit Hydrauision is enige sprake van kennisoverdracht: *“Op inkoop gebied is het puur kijken naar het bundelen van wat zaken (...) Dat is meer uitwisselen van: Waar haal je die spullen vandaan? En wij hebben die leverancier. Kunnen we daar prijsafspraken mee gaan maken of contracten?”*

Klantkennis

Met betrekking tot sales is er in beperkte mate sprake van kennisoverdracht. Men heeft andere

Masterscriptie

afnemers en behoorlijk verschillende producten. Op het gebied van salesvaardigheden ligt wel potentie volgens de respondent van Hydrauision: *“Maar daar zou wellicht wel kennisoverdracht kunnen plaatsvinden over hoe klanten te benaderen. En de wijze waarop we met klanten omgaan, vanuit: kijk dan even vanuit onze nieuwbouw en de nieuwbouw die zij doen. Daar zie ik wel potentieel iets van kennisoverdracht.”*

Remmende factoren

In het elektrificatieproject bleken een tweetal remmende factoren aanwezig te zijn. Men sprak over elektrificatie, maar de opvattingen wat het daadwerkelijk is liep nogal uiteen. De respondent van Hydrauision: *“De ene zit meer op toepassingsgebied en de andere die denkt van: nou, hele compleet nieuwe elektromotoren moeten ontwikkeld worden. De andere die denkt van: dat elektrificeren is allemaal maar beperkt. We moeten daar een soort aggregaatje bijzetten en dan zijn we ook al groen.”* De eerste sessies van dit project hebben in het teken gestaan van kennismaking en het maken van een plan met duidelijke definiëring van elektrificatie. Daarnaast was er bij aanvang spanning over de onderlinge verhoudingen: *“Ze hebben daar een hoofdingenieur en wij hebben een hoofdengineer. Maar hier de hoofdingenieur heeft dan zoiets van: ja, wacht even, wij hebben jullie overgenomen, dus wij zijn de bovenliggende partij. Dus ik heb een streepje meer. Absolute onzin, maar zo werkt het wel.”* Hierdoor stond men in het begin niet altijd even open voor de kennis van de ander. Door duidelijke taakverdeling en het benadrukken van de complementariteit van de aanwezige kennis probeert men dat te tackelen.

De Coronacrisis is een andere remmende factor voor kennisoverdracht. De overname heeft plaatsgevonden op 30 oktober 2020. Een week later werden verscherpte maatregelen aangekondigd en ging het land verder in een lockdown. Dat heeft ervoor gezorgd dat er geen uitgebreide kennismaking heeft plaatsgevonden. Wanneer men elkaar niet kent zal er minder snel kennisoverdracht plaatsvinden en weet men ook niet waar bepaalde kennis aanwezig is. Toch merkt de respondent van Fundex dat men elkaar steeds beter weet te vinden, de structurele dimensie van het sociaal kapitaal krijgt steeds meer vorm.

Waardecreatie

Omzetverhogende synergie

Voor Hydrauision heeft de overname gezorgd voor een toename aan omzet dat door autonome groei maar moeilijk werd bereikt: *“Kijk, wat ik zelf zag met de kosten ontwikkeling: alles is een stuk duurder geworden en de verhouding omzet kostenstructuur ging de omzet te langzaam autonoom groeien ten opzichte van de toename van de kosten. (...) Dus daar moest eigenlijk omzet bij. Als het dan niet autonoom kan, dan moet het via een overname.”* Daarnaast zal het als exclusieve leverancier van aggregaten voor de machines van Fundex fungeren. Hierdoor zal men meer aggregaten leveren aan Fundex dan voor de overname het geval was.

De elektrificatie van de funderingsmachines is een potentiële omzetverhogende synergie. Dit bevindt zich echter nog in de ontwikkelingsfase.

De complementariteit met betrekking tot de service op de machines van Fundex door het serviceapparaat van Hydrauision is nog niet bewerkstelligd: *“Dat moet nog komen. Sterker nog, zij maken gebruik van een concullega voor het onderhoud van die machines. Internationaal nog niet, want dat kan dat bedrijf niet. (...) wij hebben gezegd: voor die prijs kunnen wij het überhaupt niet. Zij zijn veel goedkoper omdat ze veel kleiner zijn. (...) Dus blijf. Wij hebben zelf hier bij de service voldoende werk waar we meer aan verdienen dan intern bij jullie. Maar men op het internationale stuk, daar kunnen we wel een rol in spelen omdat we ook al internationaal zitten. Dat is de directe toegevoegde waarde.”*

Kostenverlagende synergie

Door de procurement zal er op den duur kosten bespaard worden op de inkoop. Daarnaast krijgt men tegen gunstige voorwaarde toegang tot productonderdelen doordat Hydrauision een exclusief distributeur is van een specifiek merk. Deze aspecten kunnen worden gezien als kostenverlagende synergie.

Risicoverlagende synergie

Met de overname van Fundex kreeg Hydrauision een activiteit erbij in een andere markt. Dit zorgt ervoor dat Hydrauision minder afhankelijk is van de prestaties in die ene markt. Deze risicoverlagende synergie was ook het belangrijkste doel van de overname.

Sociale waarde

Op het gebied van goedwerkgeverschap is er meer rust voor de mensen van Fundex. Zij wisten dat IHC de divisie zou afstoten, waardoor er onrust en onzekerheid was.

Ecologische waarde

Het elektrificatieproject kan ervoor zorgen dat Fundex en Hydrauision gezamenlijk meer ecologische waarde creëren. De elektrische aggregaten zullen veel minder schadelijke uitstoot hebben dan de diesel variant. De machines van Fundex zijn groot en zwaar, de impact van deze elektrificatie zal behoorlijk zijn.

Case 6: Overname Inxeon door Rensa

Integratie

Het gaat om een verticale overname. Wat Inxeon doet is behoorlijk anders dan wat de andere bedrijven in de Rensa Groep doen. Er is sprake van een conserverende overname, het bedrijf wordt niet geïntegreerd en behoudt veel van haar autonomie.

Bij aanvang is een meerjarenplan gemaakt met de groeiambities, de kosten en de manier waarop het bereikt dient te worden. Dat plan is echter vrij globaal en is geen integratieplan.

Management

De directie van Rensa ondersteunt de directie van Inxeon. Iedere maand hebben zij overleg, bespreken ze de prestaties en de plannen. Er wordt gekeken op welke vlakken er verbeteringen doorgevoerd kunnen worden. Rensa geeft daarin advies, maar dwingt niets af, de respondent van Inxeon: *“We moeten natuurlijk wel maandelijks laten zien wat de status is. Dan komen er soms weleens adviezen, maar inhoudelijk bemoeien zich nergens mee. Dus ze hebben het ondernemerschap er niet uitgehaald.”*

Ondersteunende functie

Op de ondersteunende functies wordt tot op zeker hoogte samengewerkt. Inxeon voert de werkzaamheden zelf uit, maar kan daarbij gebruik maken van de expertise van Rensa. HR, finance en marketing.

Er wordt gebruik gemaakt van gedeelde verzekeringen om de kosten te drukken en er is een recruitmentportaal waar alle bedrijven van Rensa gebruik van kunnen maken.

Sales

Rensa voert saleswerkzaamheden uit voor Inxeon. Inxeon had op het moment maar 1 persoon die zich bezighield met de verkoop en dat was de directeur. De verkooporganisatie van Rensa Verwarming & Ventilatie, een van de ondernemingen in de Rens groep, bedient dezelfde markt en verkoopt nu ook gereviseerde producten van Inxeon aan hun klanten. Soms gaan Inxeon en Rensa samen naar klanten.

Masterscriptie

Tom Achterberg - 551017

Logistiek

Rensa ziet nog mogelijkheden om de logistiek van Inxeon volledig te centraliseren, maar Inxeon ziet dat anders. Wel neemt Rensa te reviseren producten mee bij kleine klanten, verzamelt deze en brengt ze bij Inxeon.

Resources

Inxeon is haar eigen ERP-systeem blijven gebruiken.

Culturele integratie

De bedrijven worden cultureel niet met elkaar geïntegreerd. Er is sprake van separatie. Beide bedrijven stellen dat er weinig culturele verschillen waar te nemen zijn, door de beperkte operationele komt dat ook moeilijker naar voren.

Verloop integratie

De integratie van de salesactiviteiten verlopen moeizaam. Vooralsnog zijn daar in grote lijnen twee oorzaken voor aan te wijzen:

- Ontbreken gemeenschappelijk belang: de verkopers van Rensa hebben geen belang bij het verkopen van de gereviseerde producten. Sterker nog, soms is het voor hen lucratiever om nieuwe producten te verkopen, zegt de respondent van Rensa: *“En wat je eigenlijk ziet voor een vertegenwoordiger, die denkt eigenlijk van: of ik nou een nieuw onderdeel verkoop of een gereviseerde onderdeel, dat maakt mij niet uit. En zelfs nog als ie zegt van: ik heb 20 procent marge op een onderdeel dan heb ik liever op een nieuw onderdeel 20 procent van 100 euro dan op een gereviseerd onderdeel 20 procent van 80 euro. Dus wat je eigenlijk ziet is dat wij vanuit het management eigenlijk zeggen: dit is voor ons een speerpunt. Hier willen we mee aan de slag. Wat je eigenlijk ziet dus dat de vertegenwoordigers denken: tuurlijk, ik wil er wel mee aan de slag, maar als ik een nieuw artikel kan verkopen, is het mij om het even.”* Het is dus niet perse lonend om gereviseerde producten te verkopen, de belangen liggen niet op een lijn, omdat ieder zijn eigen omzet- en winstverantwoordelijkheid heeft en er geen synergiedoelstellingen zijn.

- Gebrek aan passie voor en productkennis van gereviseerde producten. De respondent van Inxeon over passie: *“Als je gepassioneerd over dingen vertelt over jouw producten, dan slaat dat aan bij mensen. Want het is vol overtuiging, vol passie. Die Rensa verkopers. Voor hen is ons product is maar één van de vele. Ik hoef alleen maar over revisie producten te praten, ik hoef niet over nieuwe producten te praten. Ik heb het alleen maar over de voordelen van reviseren. In die veertig jaar ben ik daar natuurlijk veel ervarener in geworden dan Rensa verkopers. En ik denk eerlijk dat het verschil in die passies zit en ook in de kennis.”* Inxeon heeft diepgaande kennis van revisieproducten, omdat men niet anders doet. Bij Rensa moeten verkopers veel verschillende producten verkopen, waardoor het onmogelijk overal alles van af te weten. Er heerst nog een bepaald imago op de revisieproducten dat het kwalitatief minder is. Het op een goede manier hebben van een weerwoord is cruciaal volgens de respondent van Inxeon: *“Bij revisie producten heb je het ook over kwaliteit die ze niet vertrouwen en die je hard moet kunnen maken. Kijk een prijs voor producten kun je laten zien, maar kwaliteit heb je jaren voor nodig om dat te bewijzen. In het begin zal dat met een stukje overtuiging moeten.”*

Kennisoverdracht

Managementkennis

Iedere maand hebben Rensa en Inxeon overleg om de prestaties en plannen te bespreken. Hierin worden zaken besproken die beter kunnen en daar worden plannen voor gemaakt. Rensa geeft Inxeon advies over allerlei zaken die op dat moment spelen. Op deze manier vindt er kennisoverdracht plaats met betrekking tot managementpraktijken, zoals bijvoorbeeld de verkoopprijs die Inxeon hanteerde. Inxeon had voor de overname financiële problemen. Volgens Rensa werd dat veroorzaakt doordat

Masterscriptie

Tom Achterberg - 551017

men te lage verkoopprijzen aanhield. In eerste instantie wilde Inexeon de prijzen niet verhogen, maar Rensa bleef aanhouden: *“bij hem was er een bepaalde overtuiging dat hij het niet kon maken om een klant zo'n hoge prijsverhoging door te voeren. En hoe we dat hebben gedaan, is continu met hem daarover blijven praten. Dus ook niets heel hard doorgedrukt, want dat zou bij hem ook niet werken denk ik.”* Door langdurig intensief persoonlijk contact en adviseren op een ongedwongen manier is Inexeon uiteindelijk overstag gegaan.

Product- en marktkennis

Om de gereviseerde producten te verkopen, is het volgens de respondent van Rensa van belang om te weten hoe het revisieproces eruit ziet, wat er gebeurt, wat de voor- en nadelen zijn. Dit is gedaan door persoonlijke interactie. De salesmanager van Rensa en iemand van Inexeon zijn samen langs verkoopbalies gegaan van Rensa om zaken uit te leggen. Daarnaast gaat de directeur van Rensa regelmatig mee naar klantbezoeken waar revisie op de agenda staat. Er wordt dus samengewerkt om deze kennis over te dragen.

De directeur van Inexeon heeft ook veel kennis van warmtepompen en geeft hier interne training over. Daarnaast heeft men een interne opleiding opgezet om mensen te trainen op het gebied van productkennis, zodat de kennis bewaard blijft binnen de organisatie wanneer kennishouders met pensioen gaan.

Kennisvraagbaak

Op het gebied van vooral ondersteunende functie fungeert het shared service center van Rensa als een kennisvraagbaak voor Inexeon. Zij kunnen vragen stellen aan de specialisten van bijvoorbeeld HR, administratie of finance wanneer zij er zelf niet uitkomen.

Ecologische kennis

Inexeon heeft veel kennis over duurzaamheid en circulariteit. Tijdens het managementoverleg komt dat ook regelmatig ter sprake en wordt er kennis op dit vlak overgedragen aan Rensa: *“Als we dan met Peter zo'n maandelijks gesprek hebben dan zet hij ons toch elke keer weer op het spoor doordat hij daar ook een bepaalde mening over heeft. Dit draagt wel bij aan groen ondernemen, dit niet. Hij voedt ons dan ook wel met informatie. (...) Dus het feit dat hij er zo mee bezig is en veel aandacht voor heeft, dat betekent al dat het bij ons ook veel meer in onze gedachten zit. En hij voedt ons met informatie die wij dan ook weer kunnen gebruiken om daar een keer een stukje op internet over te zetten of een reclame uiting te doen. Ja dus ik denk zeker dat wel bijgedragen heeft.”*

Remmende factoren

De respondent van Inexeon stelt dat er in familiebedrijven een eigenwijze mentaliteit heerst dat kennisoverdracht niet altijd bevordert: *“Ik denk dat er soms ook een beetje een remmende factor is, misschien wel een eigenschap van een familiebedrijf, die hebben altijd alles zelf moeten doen. Ik denk wel dat dat er mee te maken had. Stukje cultuur van een klein bedrijf, een familiebedrijf, is natuurlijk dat ze geleerd hebben dat ze het zelf moeten doen en zelf moeten oplossen.”* Ook het ontbreken van een gemeenschappelijk belang zorgt ervoor dat er minder wordt gedaan met de aangereikte kennis vanuit Inexeon.

Waardecreatie

Omzetverhogende synergie

De overdracht van managementpraktijken heeft ervoor gezorgd dat uiteindelijk de verkoopprijzen zijn gestegen en daarmee is de omzet van Inexeon flink verhoogd. Daarnaast heeft Inexeon dankzij Rensa toegang tot meer bedrijven en meer producten die kunnen worden gereviseerd.

Kostenverlagende synergie

Door verzekeringen en leningen vanuit de groep te regelen worden kosten bespaard. Ook het uit handen nemen van de logistiek door Rensa bij kleine klanten is kostenbesparend voor Inxeon, op zichzelf zou Inxeon dat niet hebben gekund.

Concurrentievoordeel

De revisieactiviteit naast een groothandel is volgens Rensa een concurrentievoordeel, omdat het moeilijk te imiteren is en waarde vertegenwoordigt in de markt.

Sociale waarde

Inxeon investeert in mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Men leidt hen op binnen het bedrijf en zorgt ervoor dat het volwaardige medewerkers zijn, zonder afstand tot de arbeidsmarkt: *“Dat is bij 2 zo goed gelukt, dat ze door de interne opleidingen en alles zichzelf kunnen ontwikkelen. Dat ze ergens anders een betere baan tegen een hoger salaris konden vinden. Daar baalde ik best van, maar aan de andere kant ben ik trots en denk nou, dat hebben we dan toch maar mooi voor mekaar.”*

Met het oog op goedwerkgeverschap heeft de overname gezorgd voor financiële zekerheid gezorgd en meer baanzekerheid van de medewerkers. Daarnaast heeft het geld van de overname het pensioen van hem veiliggesteld, waardoor er meer rust is binnen het bedrijf.

Ecologische waarde

Dankzij de overname heeft Rensa een bedrijf in haar groep dat bijdraagt aan duurzaamheid en aan de circulaire economie. Rensa kan zich hierdoor profileren als een groene groothandel. Men deed al het een en ander aan duurzaamheid, zoals groene stroom en vrachtwagens laten rijden op afval-frituurvet. Daarnaast zorgt de kennisoverdracht vanuit Inxeon in de richting van Rensa over duurzaamheid voor meer acties die een positief effect hebben op de ecologische waarde van Rensa als groep.

Case 7: Overname Cottus door The Employment Group

Integratie

TEG is een conglomeraat met dochterbedrijven die veel van haar autonomie hebben behouden, de integratiestrategie kan worden getypeerd als conserverend.

Operationele integratie

Er is sprake van een backoffice integratie, waarbij ondersteunende – vooral administratieve – werkzaamheden worden geïntegreerd in TEG. Zaken die Cottus voor de overname uitbesteedde werden ondergebracht in het shared service center van TEG. De kosten van het shared service center wordt doorbelast aan de dochterbedrijven.

TEG heeft de debiteurenbewaking geheel uit handen genomen en ook het ziekteverzuim. Dat was bij aanvang een nadrukkelijke wens vanuit Cottus. Op het gebied van HR en financiële administratie worden werkzaamheden als salarisadministratie van interne en externe medewerkers en wagenparkbeheer nog wel uitgevoerd door Cottus, maar onder aanvoering van TEG.

Vanuit TEG is een directielid op interim basis als financieel directeur toegetreden tot Cottus. Hierdoor is ze betrokken bij de dagelijkse gang van zaken en werkt ze nauw samen met de directeurs van Cottus. De autonomie bleef grotendeels bij de mensen van Cottus, de respondent van Cottus: *“wij maken een plan en dat voeren wij uit. Dat is ons plan. Het wordt niet opgelegd. Dus het is een plan dat van beneden af naar boven wordt doorgevoerd.”* Men blijft dus zoveel mogelijk ondernemen.

In het shared service center is een compliance officer die de bedrijven helpt te werken volgens de wet- en regelgeving.

Op het gebied van marketing wordt samengewerkt, de respondent van TEG: *“Toen kwamen we eigenlijk op het thema marketing uit en op een gegeven moment hebben we ook gezegd: er hoeft niemand weg bij Cottus, maar we hebben wel dat ook geïntegreerd dat dat wat meer marketing centraal is. En dat heeft ook te maken met benut ook wat je centraal hebt (...) als je ook gebruik maakt van de centrale marketingfaciliteiten dan helpt dat ook weer in de groei. Daar gaat het ons om.”* Een medewerker deed marketing als een van zijn nevenactiviteiten en werkte veel samen met externe partijen. Hij blijft betrokken en Cottus heeft het voor het zeggen, de respondent van TEG: *“Maar als zij gewoon ideeën hebben van: zo en zo willen we de marketing inrichten. Ja dat is van hun zelf. In die zin faciliteren we de middelen die we hebben, maar niet dat wij bepalen wat zij aan marketing moeten doen.”* TEG heeft een specialist op het gebied van marketing in dienst die de bedrijven adviseert en neemt werk uit handen. Toch merkt Cottus dat dit nog niet loopt zoals gehoopt: *“Probleem daarin is ook dat wij ook gewoon weer anders zijn dan die andere bedrijven. Dus op het moment dat je denkt: ik gooi hetzelfde sausje er overheen dan wil dat niet. Dus je moet wel echt heel bedrijf specifiek mensen daar neerzetten.”*

Resources

Cottus ging over op de systemen van TEG, met name voor de backoffice. Alle software die Cottus gebruikte en waardevol was voor de frontoffice werd niet aangepast. De backoffice software gaat over op de systemen van TEG, omdat de data gebruikt wordt voor het verzamelen van managementinformatie. De software zorgt voor een realtime overzicht van bijvoorbeeld klantinformatie, medewerker informatie en debiteureninformatie.

Horizontale samenwerking

De dochterbedrijven werken onderling ook samen. Men werkt samen op salesgebied door kansen uit te wisselen en samen klanten te bezoeken als ze elkaar kunnen versterken. Er is onderling ook sprake van complementariteit, omdat Cottus blauwe boorden werft en zusterbedrijf Voort witte boorden in dezelfde markt. Waar mogelijk probeert men elkaar te versterken, al blijft dat lastig volgens de respondent van TEG: *“Dat is wel de missie en de droom. En het is toch soms heel lastig, of lastig in de zin van het zijn toch echt zelfstandige bedrijven. Dus je wil ook niet teveel pushen dat iets samen moet, maar als je het samen kan...”* Er ontbreekt in die zin een gemeenschappelijk belang, omdat de bedrijven vooral bezig zijn met hun eigen business.

Een succesvol project waarbij Cottus samenwerkt met een zusterbedrijf is het opzetten van een vakschool voor timmermannen en schilders. Cottus heeft meerdere vakscholen opgezet voor loodgieters, monteurs en lassers en heeft zusterbedrijf Faber geholpen bij het opzetten van een vakschool voor timmermannen en schilders. Een ander succesvol project is ‘WW wordt winterwerk’, de respondent van TEG: *“Die schilders moeten in de winter vaak WW aanvragen omdat er geen werk is. En toen Cottus net aan boord was toen dachten we samen: Hoe mooi kan het zijn als die schilders opgeleid worden tot loodgieter op de vakschool? En dan kunnen ze in de winter doorwerken? Daardoor hebben we 85 man in de winter door kunnen laten werken omdat we daarin samenwerkten.”* Deze succesvolle projecten komen voort uit complementariteit van de bedrijven en daarnaast is er sprake van gemeenschappelijk belang.

Verloop integratie

De integratie is moeizaam verlopen en dat is vooral te wijten aan Corona en de falende integratie van de systemen. De respondent van Cottus stelt dat de systemen te snel zijn geïmplementeerd en dat belangrijke bedrijfsspecifieke kennis ontbrak: *“Dus het is echt veel te snel gegaan allemaal en te weinig door getest. Ook de kennis van The Employment Group over wat wij administratief gezien deden was te klein om het systeem te implementeren. Want wij opereerden vanuit de volledige CAO, zowel de grootmetaal als kleinmetaal. (...) En het systeem wat wij gingen implementeren is allemaal niet geschikt*

om onder volledige CAO te verlonen. Dus daar kregen we allerlei problemen en ellende van.” De respondent van TEG: *“Dus het liep helemaal niet. De administratie niet, alles liep eigenlijk best wel in de soep. Toen zat er wel een controller, die hadden ze ook net aangenomen. Ja, en toen ben ik er in mei zelf bijgekomen. Maar ja, ik was de eerste maanden hartstikke druk met COVID-perikelen. En Cottus ook, want die moesten ineens 200 man ontslaan door COVID. Dus samen met dat die systemen niet werkten, moest er ook nog eens een keer 200 man ontslagen worden. Ik zat eigenlijk vol met banken in gesprek en aandeelhouder- en liquiditeitsprognoses te maken. Puur mijn financiële vak zeg maar. En toen ben ik eigenlijk daarna drie dagen in de week naar Cottus gegaan om de boel toch weer recht te trekken.”* Dit zorgde voor onvrede binnen Cottus waar men zich afvroeg of het wel een goed besluit was om onderdeel te worden van TEG: *“dat beïnvloedt enorm het sentiment van: zijn we nou wel blij dat we zijn overgenomen door TEG? Want we kregen discussies als: als we eigen ondernemer waren, hadden we nooit 200 man ontslagen.”*

Deze onvrede kwam in zekere zin voort uit het verlies van autonomie, de respondent van TEG: *“dus wij grijpen dan in op de onderneming en dat voelt voor ondernemers altijd verkeerd. Los van culturen heb je gewoon te maken met dat ineens de besluitvorming toch hoger in de groep plaatsvindt.”* Door Corona moest er worden bezuinigd en dat werd doorgevoerd vanuit TEG en werden er zowel extern als intern mensen ontslagen. TEG pakt dat wellicht anders aan dan Cottus zelf zou doen, maar als onderdeel van een private equity worden zaken anders aangepakt dan als zelfstandige ondernemers. Er is in zekere zin toch een verschil in doelen, omdat de aandeelhouders tevreden gehouden moeten worden, het is meer EBITDA gedreven. Dat was het moment dat de directie van Cottus beseftte dat er door de overname echt iets was veranderd: *“toen Corona uitbrak en uiteindelijk moesten we mensen ontslaan. Dat vanuit The Employment Group en Egeria. Wij wilden dat niet. Dat was pas het moment dat ik echt doorhad dat het niet meer mijn bedrijf was.”* Daarnaast verliep de implementatie van de nieuwe systemen ondermaats, wat zorgde voor weerstand binnen Cottus.

Van tevoren heeft men geen integratieplan opgesteld en is er niet besproken wat er zou gebeuren als de resultaten slecht zouden zijn. Dit heeft geresulteerd in een wij-versus-zij situatie, waarbij veranderingen die vanuit TEG worden voorgesteld ten goede van Cottus, al snel als negatief worden ervaren: *“Dit zijn dan de teksten: je hebt ons overgenomen omdat wij iets doen wat goed is. Dus waarom willen jullie dan steeds dat wij veranderen?”* Vanuit Cottus wordt het kennelijk gezien als bemoeienis in plaats van het faciliteren van groei. Hier is sprake van ‘Not Invented Here’. Cottus heeft zich bij aanvang niet gerealiseerd dat de overname verlies van autonomie zou betekenen, omdat men altijd uitging van groei: *“Zij hebben gewoon gedacht, zij stelden dat ook zo: wij zijn met zijn tweeën, wij hebben nog nooit een doelstelling niet gehaald. Wij houden gewoon de directie TEG buiten boord als wij gewoon onze doelstellingen halen. En dat halen ze niet en dat halen ze nu nog niet. En dan zie je al welke gevoeligheid er dan loskomt. Dat is echt moeilijk.”* Het opstellen van een integratieplan had volgens de respondent van Cottus de nodige onvrede kunnen voorkomen: *“dat hadden we eigenlijk voor die tijd moeten verankeren met mekaar. Hoe gaan we dat nu doen? Wat is je verantwoording? Hoe gaan we die implementatie doen van die systemen? Hoe gaan we die integratie doen van marketing, debiteuren al dat soort zaken? (...) Ik denk dat in het voortraject, als ik mensen nou een advies zou geven, zou ik zeggen: zorg dat je dat helemaal afkadert en dat je dat helder hebt. En dat je niet in het oog van de orkaan komt te staan, dat je wel doorgaat.”*

De onvrede zorgde ervoor dat Cottus mensen vanuit TEG niet vertrouwden en niet accepteerden. De top van Cottus maakte het de medewerkers van TEG niet gemakkelijk en namen hen niet op in het team. Hierdoor werd het voor TEG moeilijk goed gekwalificeerde mensen te werven op posities binnen Cottus of binnen TEG waar er veel diende te worden samengewerkt met Cottus.

Naar aanleiding van alle moeilijkheden is men tot het besef gekomen dat er te weinig aandacht is geweest voor de zachte kant van de integratie: elkaar beter leren kennen, zodat er meer onderling vertrouwen is. De respondent van Cottus: *“Even niet kijkend naar oorzaken die buiten ons om liggen, maar gewoon wat aan onszelf ligt, is gewoon dat we met mekaar ook gewoon eerst hadden moeten zorgen dat we mekaar kennen en erkennen en het gevoel hadden van: we kunnen ook dingen naar elkaar toe uitspreken en we accepteren ook zaken van een ander dan dat je direct met allerlei systeemaanpassingen komt en allerlei veranderingen wil door gaan voeren, want die veranderingen an sich... Tuurlijk snappen we allemaal dat je daar synergievoordelen uit kunt halen. Alleen de zachte kant zeg maar een organisatie meenemen en mekaar leren kennen en weten bij wie je terecht kunt en hoe zaken in elkaar zitten, dat is veel belangrijker.”* Daarbij stelt de respondent ook dat men ook de verwachtingen in de relatie helder moet krijgen: *“dan gaan we gelijk kijken naar wat moet The Employment Group voor ons zijn? Wat moet die voor ons zijn? Wat vinden de andere labels daarvan? Kunnen we niet samen tot een eenduidig iets komen wat The Employment Group moet zijn? We zijn daar nu heel nadrukkelijk bezig om te kijken van wat moet daar allemaal inzitten? In hoeverre moeten ze ondersteunen en in hoeverre moeten ze opleggen?”* De zachte kant van de integratie moet er ook toe gaan leiden dat de mensen van de dochterondernemingen elkaar beter gaan vinden en de onderlinge samenwerking toe gaat nemen.

En dat begint wat de respondent van Cottus betreft bovenin de organisaties: *“Het begint denk ik bij de directie. Als die echt om zijn en mekaar goed snappen en kennen dan kun je de volgende stap zetten. (...) Als dat niet gebeurt dan krijg je een enorme wrijving, want wat er eigenlijk is gebeurd is dat wij onze mensen bij Cottus niet genoeg meegenomen in de overgang naar TEG. En dat is eigenlijk gebeurd, omdat wij zelf ook niet echt over waren gegaan naar TEG zeg maar. Dat had moeten gebeuren.”* Aan de top moet men goed integreren, zodat de samenwerking daaronder ook beter verloopt.

Culturele integratie

Binnen TEG als groep zijn er cultuurverschillen waar te nemen, maar gezien de conglomerate structuur is dat ook goed volgens Cottus: *“Echt een heel andere cultuur, heel andere bedrijven en dat moet ook zo blijven, want dat is het bestaansrecht van die bedrijven. Als je daaraan gaat tornen, krijg grote problemen.”* Er wordt dan ook geen overkoepelende organisatiecultuur nagestreefd, er is sprake van separatie.

Kennisoverdracht

Managementkennis

TEG heeft Cottus geholpen met het optimaliseren van de organisatie: *“Het optimaliseren van inrichtingen, dus het arbeidsrechtelijk inrichten van je organisatie. De BV structuur en tweaken aan de kostprijsfactoren. (...) Dus met hetzelfde werk meer geld verdienen.”* Deze kennis is overgedragen door persoonlijke interactie: finance van Cottus is met iemand van TEG om tafel gegaan en zij hebben samen het traject van veranderingen doorlopen, zodat de kennis ook blijft hangen bij de medewerker van Cottus.

Ook horizontaal wil men in de toekomst meer managementkennis gaan overdragen door het delen van best practices, zo stelt de respondent van Cottus: *“Iets wat wij heel goed doen bij Cottus is, wij kunnen goed teams bouwen. Ons bedrijf dat voelt zich betrokken bij elkaar, met elkaar. En dat is bij Voort helemaal niet. Dat is dramatisch gesteld. Nou weet je, daar kunnen wij hen echt in ondersteunen om te zorgen dat ze dat ook meer krijgen binnen de organisatie. En dat belang is best groot, want op dit moment is het verloop bij Voort enorm, dat hij er alles mee te maken dat die gasten daar geen team hebben staan (...) Voort kan ons heel goed ondersteunen, wat zij knetter goed doen, zij zijn een enorme marge machine, die gasten weten heel goed geld verdienen. Daar zijn wij wat minder goed in. Daar wordt ik graag in uitgedaagd hoe wij dat ook beter voor elkaar kunnen krijgen. Dus ik denk dat je dat*

je daar echt enorme slagen in kan maken.” Door elkaar beter te leren kennen, vaker gezamenlijke sessies te hebben op directie- en/of managementniveau van de verschillende dochterbedrijven probeert TEG ervoor te zorgen dat men waardevolle kennis bij elkaar gaat identificeren en deze kennis zelf actief gaat halen.

Een geslaagd project is het eerder aangehaalde project waar een vakschool voor en met een zusterbedrijf Faber is opgezet. Daar is een gezamenlijk project voor opgezet met leden van TEG, Cottus en Faber. Een persoon van Cottus en iemand van Faber hebben intensief samengewerkt, hebben onder leiding van de specialist van Cottus het plan opgesteld en de benodigde processen uitgeschreven. De vakschool is inmiddels actief en het blijkt een succes te zijn. De respondent van Cottus stelt dat samenwerking, overlap in kennis en passie succesfactoren zijn: *“Nou, ik denk wel echt dat je het samen doet. (...) En die dame die dat bij Faber heeft gedaan, die heeft in het verleden al haar sporen verdiend door ook in opleidingsland het een en ander te doen, waardoor zij ook adaptief openstond voor het verhaal van de vakschool en daar heel enthousiast in was. Dus ja, dan gaat het gewoon een heel stuk makkelijker als mensen elkaar weten te vinden en ook enthousiast zijn over het doel wat je hebt met elkaar.”* Daarnaast was het voor beide partijen van belang dat het project zou slagen: *“uiteindelijk hebben we er allemaal belang bij. Het doel is en was eigenlijk een soort scholingsboulevard creëren, waardoor wij een enorm vangnet hebben voor allerlei mensen die nu een beetje tussen wal en schip vallen. (...) En die scholingsboulevard zag er in onze ogen uit als: ik kom er binnen en kan kiezen: wil ik dan timmerman worden of wil ik metselaar worden of ik schilder worden, wil ik elektricien loodgieter lasser, maakt niet uit. Die school daar kun jij gewoon een dagje meedraaien op de verschillende vlakken. En dan trekken wij gewoon al die mensen over de streep en die kunnen we gaan opleiden. Die brengen we verder.”*

Proceskennis

Met betrekking tot de processen die worden gecentraliseerd en gecoördineerd door TEG staan de werkwijzen in een kennismanagementsysteem. Dus alle mensen die bij Cottus werken in de backoffice kunnen alle informatie in dat systeem vinden. Aan het begin zijn de mensen van TEG bij de medewerkers van Cottus langsgeslagen om de werkwijzen persoonlijk te trainen, daarna kon men de informatie vinden in het kennismanagementsysteem. Als er zaken wijzigen in wet- en regelgeving dan komen nieuwe procedures hier ook in te staan. In datzelfde kennismanagementsysteem kunnen de dochterbedrijven ook zelf hun processen beschrijven voor de onboarding van nieuwe medewerkers. Vanuit TEG wordt onderkent dat het vooral draait om het aanleren van nieuwe zaken, maar dat het onderhouden van de kennis te weinig aandacht krijgt. Daarvoor zijn ze e-learnings aan het opstellen.

Als er nieuwe tools ter beschikking worden gesteld, vinden er online trainingen plaats: *“En als we dan bijvoorbeeld een nieuwe tool hebben, JobTicker, dat is om als we een kandidaat hebben, dan kunnen actuele vacatures vinden via JobTicker. Een vrij eenvoudige doel. Dan trainen we dat nu via teams.”*

Nieuwe processen op het gebied van ziekteverzuim worden besproken in structurele overleggen die plaatsvinden tussen de medewerkers van de administratie van verschillende dochterbedrijven en TEG.

Marktkennis

Cottus werkt op het gebied van marketing samen met TEG, maar merkt dat dit lastig is, omdat de kennis over de markt en de marktbenadering van Cottus anders is dan de andere dochterbedrijven van TEG: *“wij nemen een elektro monteur aan voor Cottus, niet voor onze klanten, maar voor ons en wij zoeken daar werk bij. En wij gaan voor 5 tot 7 jaar met die monteur door, daar ligt een loopbaantraject. Dat is heel anders dan bij Voort, bij Voort krijgen ze vacatures van de klanten waar ze actief zoeken voor die klant. Dat doen wij niet. Dan kun je denken dat is een heel klein verschil, maar het is een wereld van verschil hoe je met mensen omgaat en hoe je werkt. (...) En dat is*

marketingtechnisch ook anders.” De samenwerking gebeurt door middel van persoonlijke interactie, maar dat zorgt er tot op heden nog niet voor dat de marketingmedewerker van TEG de juiste snaar weet te raken. Er blijkt de nodige tacit knowledge in verwerkt te zitten, waardoor het lastig is om over te dragen: *“het is niet zo dat je even op een papiertje wegschrijft. Maar we hebben het wel geprobeerd. En dan zeg ik hier tegen Sander: doe nou eens dat makkelijk opschrijven. Ik weet het is heel ingewikkeld, maar probeer dat. Maar dat wil niet. Dat is zo lastig.”*

Klantkennis

Kennis van klanten en het identificeren van kansen voor andere zusterbedrijven vindt al enigszins plaats. Als een klant van Cottus ook behoefte heeft aan ingenieurs dan vraagt het iemand van Voort mee op klantbezoek. Op die manier worden kansen gedeeld.

Remmende factoren

Het ontbreken van een integratieplan en het onvoldoende voorbereiden van de backofficemedewerkers van Cottus hebben ervoor gezorgd dat er weerstand was in de adoptie van de systemen en kennis van TEG op die vlakken.

Tussen de verschillende zusterbedrijven is onvoldoende aandacht besteed aan het leren kennen van elkaar, zodat de weg werd vrijgemaakt om kennis aan elkaar over te dragen. De structurele dimensie van het sociaal kapitaal was onvoldoende ontwikkeld om effectieve kennisoverdracht te faciliteren, maar ook de relationele dimensie met het oog op vertrouwen hebben in elkaar. Dit is niet opgezet door TEG, maar de zusterbedrijven hebben er onderling ook onvoldoende energie in gestoken, terwijl er voldoende potentie ligt die de doelen van de losstaande bedrijven dienen: *“Met 30 procent doen we met één, twee of meer bedrijven van TEG groep zaken, terwijl het bijna 100 procent zou kunnen zijn. Dus dan ga je een enorme winst behalen als wij met mekaar gaan praten daarover. (...) Maar dat betekent wel dat we aan de achterkant moeten zeggen: we durven de database open te zetten en kijk maar mee.”* Er is dus een gemeenschappelijk doel, maar kennelijk heeft dat de bedrijven elkaar nog onvoldoende gemotiveerd de samenwerking te intensiveren. TEG wil dit op een subtiele en ongedwongen manier bevorderen: *“Maar je moet het gewoon even af en toe ook zoals nu met dit soort sessies denk ik stimuleren en dan ook weer spontaan laten gebeuren. Want het opleggen van samenwerkingen en kennisoverdracht is lastig.”*

Het feit dat de bedrijven hun eigen doelstellingen hebben, maakt kennisoverdracht iets dat niet bovenaan het prioriteitenlijstje staat. Er worden binnen TEG dan ook geen synergiedoelstellingen opgesteld.

De respondent stelt dat het Not Invented Here-syndroom een remmende factor is voor kennisoverdracht: men was gewend zelf te ondernemen en overal zelf over te kunnen beslissen. Sinds de overname is dat anders en het ingrijpen van TEG vanwege de Corona-crisis heeft ervoor gezorgd dat veel ideeën die vanuit TEG komen negatief worden beschouwd. Het heeft de relatie en het onderlinge vertrouwen geschaad.

Toch stellen beide respondenten dat het ergste achter de rug is en dat men inmiddels meer in harmonie samenwerkt. Respondent van TEG: *“door veel te praten denk ik met elkaar is dat wel beter geworden. Ik denk wel dat we elkaar beter begrijpen en daar horen de ruzies dus ook bij.”*

Belang kennisoverdracht

De respondent van TEG stelt dat kennisoverdracht in dit proces zeer belangrijk is geweest, vooral omdat er in tijden van crises veel veranderingen worden doorgevoerd en kennisoverdracht van belang is te overleven. Daarnaast stelt zij dat kennisoverdracht leidt tot nieuwe inzichten en daardoor keuzemogelijkheden: *“Dus dat wanneer je meer oplossingen weet, meer mogelijkheden weet, heb je*

keuzevrijheid om te zeggen van ik ga links of ik ga rechtsaf en ik ben rechts afgegaan, het ging niet goed, dan weet ik dat ik weer een andere afslag kan nemen om het weer goed te laten worden. Ik denk dat dat de essentie is van kennisoverdracht."

Waardecreatie

Omzet verhogende synergie

Tot op heden zijn er vrijwel geen omzet verhogende synergieën bereikt. Vanwege de Corona-crisis heeft men een moeilijke periode achter de rug, waardoor men eerst hard zal moeten werken het niveau van voor de crisis te bereiken.

Het opzetten van de vakschool voor Faber is een voortvloeisel van de overname dat het concept van de vakschool van Cottus zelf versterkt, omdat men een breder palet aan opleidingen aanbiedt en dus meer mensen interesseert om zich te laten omscholen. In potentie is dat meer omzet, voor Cottus zijn de mensen die ze zelf opleiden ook nog eens de mensen waar de meeste marge op wordt gemaakt. Voor TEG als groep zijnde is Cottus een bedrijf dat complementair is aan de andere bedrijven qua activiteiten. Enerzijds dankzij de vakscholen, anderzijds dankzij het feit dat men in de markt waarin Cottus actief is voorheen alleen witte boorden bemiddelde en nu ook blauwe boorden. Men dient dezelfde markt als Voort, waardoor men door het uitwisselen van kansen kan profiteren van elkaars klantportfolio.

Kosten verlagende synergie

Dankzij TEG kan Cottus een lagere kostprijs hanteren dan voor de overname. Hier heeft het geprofiteerd van de expertise van TEG. Qua indirecte kosten is men echter meer kwijt aan wat men betaalt voor de shared service center dan voorheen toen het werd uitbesteed.

Risico verlagende synergie

Vanwege de expertise op het gebied van compliance loopt Cottus dankzij TEG minder risico: *"Met name in contractvormen, juridische zaken, daar hebben ze wel goed over nagedacht en hebben zij echt wel ons een aantal zaken kunnen leren, waardoor bijvoorbeeld leeglooprisico's kleiner werden en dat soort zaken."*

Merkwaarde

De respondent van Cottus stelt dat men na de overname serieuzer wordt genomen door bedrijven: *"klanten nemen je serieuzer op de één of andere manier als je onderdeel bent van een grotere groep. Eerder zat ik bij klanten en zei ik: waar wij jou goed in kunnen ondersteunen is een stukje strategisch personeelsmanagement. En dan dachten ze allemaal: oké, leuk. Maar als ik het nu zeg dan denken ze wel dat het klopt. Dat is heel gek, want ik doe hetzelfde. Ik heb hetzelfde kaartje. Ze hebben toch het gevoel dat er dan meer achter zit, terwijl dat niet eens noodzakelijk hoeft te zijn. Maar het is wel dat groot in die zin aanspreekt bij veel klanten van ons."* Dankzij de overname is de merkwaarde in die zin gestegen.

Innovatievermogen

Het opzetten van de vakschool voor zusterbedrijf Faber zorgt ervoor dat het innovatievermogen gezamenlijk groter is, aldus de respondent van Cottus: *"Dit wat wij doen blijft niet onopgemerkt in de markt, dus dat wordt ook gekopieerd en dat is helemaal niet erg. Maar dat betekent wel dat we ons daarbij ook echt moeten door blijven ontwikkelen. Dat betekent dat daar meer tijd in gestoken moet worden, maar dan moet je ook meer body hebben om dat te kunnen doen. Dus op moment dat wij Faber ondersteunen in het ontwikkelen van die vakschool wordt dat concept groter, waardoor we meer expertise daarin kwijt kunnen, maar ook meer ontwikkeling. Dus dat product of die dienst, die moet verder ontwikkeld worden. En daar moeten we steeds slimmere dingen in doen zodat wij de competitie*

voor blijven.” Door de groei in omvang en vereende krachten is men beter in staat het de vakscholen door te ontwikkelen om de goede concurrentiepositie te behouden.

Sociale waarde

De vakscholen vormen dé manier waarop Cottus sociale waarde creëert: het leidt mensen die werkloos zijn en moeilijk een baan vinden op en geeft ze een baan in de techniek. Dat is goed voor die mensen, omdat zij een baan hebben en er wordt tevens bespaard op de uitkeringen. Daarnaast is er grote schaarste in de techniek, waardoor men op deze manier in een moeilijk in te vullen behoefte voorziet. Cottus brengt TEG daarmee meer sociale waarde en dankzij de overname is Cottus in staat nog meer sociale waarde te creëren door het opzetten van vakscholen voor andere branches via zusterbedrijven. Ook het project ‘WW maakt winterwerk’ creëert sociale waarde, omdat de schilders van Faber die voorheen een uitkering aan moesten vragen in de winter nu de gehele winter als monteur aan de slag konden. Zij hadden dus meer baanzekerheid dan voor de overname.

Case 8: Overname SmartMetals Mounting Solutions door Vogel’s

Integratie

Bij aanvang van de integratie lag er geen integratieplan klaar. In 2018 heeft de overname plaatsgevonden en had men 50% van de aandelen. In 2020 is het restant overgenomen en vertrekt de voormalig CEO van SmartMetals. Op het moment dat de interviews plaatsvinden is men bezig met het opstellen van een integratieplan met als titel ‘Best of both worlds’.

Operationele integratie

In eerste instantie nam Vogel’s 50% van de aandelen van SmartMetals over en het plan was om later het restant over te nemen. Dit vermoeilijkte de integratie, omdat men vanuit Vogel’s minder gemotiveerd was het maximale eruit te halen. Als men dat zou doen dan zou men in de toekomst veel geld moeten betalen voor de overige 50%. Op dat moment had het meer weg van een conserverende overname. Twee jaar later werd het restant van de aandelen overgenomen van SmartMetals en is er sprake van verdere integratie en meer samenwerking om meer synergie te behalen. Hoe dit daadwerkelijk gaat gebeuren is op het moment van de interviews nog geen duidelijkheid. Er spelen gedachtes om de professionele tak te integreren en op een zelfstandige manier te laten functioneren, maar ook het volledig integreren onder de consumententak is nog een optie. In beide gevallen zal SmartMetals een productieverstiging van het bedrijf Vogel’s zijn zonder een eigen P&L, de respondent van SmartMetals: *“En dan zal SmartMetals, geen zelfstandige unit meer zijn. We hebben nu nog een hele eigen P&L, maar dan is dat anders dan zijn productieverstiging geworden, waar in Vogel’s ook zijn eigen maatwerk laat maken. Soort Vogel’s Special Products.”*

De productportefolio’s werden direct na de overname samengevoegd. Een groot aandeel van de omzet kwam bij SmartMetals uit de elektrische liftsystemen. Vogel’s had deze ook, maar men heeft gekozen voor het systeem van SmartMetals, de respondent van Vogel’s: *“Dus beide hadden we liftsystemen, maar die verkochten we onder aparte merknamen. Wij deden bijvoorbeeld in een jaar wat SmartMetals bijna in twee dagen doet of een dag. Echt gigantisch veel grotere aantallen. Toen is besloten, dat is meer vanuit kostenperspectief vanuit Gerdi Vogels, de CEO: luister even, we kappen met twee merken, zeker met die liftsystemen. SmartMetals is veel meer te halen en die doen veel meer en veel kostenefficiënter. Dus dat gaan we doen.”* Vogel’s is gestopt met het maken van eigen producten in dat deel van het portfolio en voerde voortaan de producten van SmartMetals. In eerste instantie ging dat vooral om standaardproducten. Sinds het moment dat SmartMetals volledig is overgenomen gaat men ook meer maatwerkproducten voeren. Daarnaast zijn ook veel standaardproducten van Vogel’s in het portfolio opgenomen.

In eerste instantie werd veel sales nog los van elkaar gedaan. Wel is Vogel's de standaardproducten van SmartMetals gaan verkopen. Sinds de volledige overname voert men ook de maatwerkproducten. Dat vraagt echter een andere aanpak dan het verkopen van standaardproducten, omdat men vanuit sales veel meer moet schakelen met klant en productie. Op deze afdeling is duidelijk dat het project in een transitiefase zit: *"In principe ben ik sinds begin dit jaar ook verantwoordelijk voor SmartMetals verkopen. Maar goed, SmartMetals heeft ook een eigen P&L dit jaar. Heel wat dingen lopen er naast mekaar."*

Sinds de volledige overname is men voorzichtig begonnen met het integreren van de verkoopafdelingen en -activiteiten en wordt er gekeken naar één type marktbenadering per land. In de Benelux heeft men sales geïntegreerd tot een team. Nu werkt men nog vanuit hun eigen locaties, maar men wil dit fysiek gaan integreren. Voor de overige landen worden de klanten en werkwijzen per land naast elkaar gelegd en kijken de salesmanagers van de beide bedrijven tezamen wat de beste manier is voor de toekomst. Hierdoor kan men gebruikmaken van elkaars verkoopkanalen. In sommige gebieden was SmartMetals beter vertegenwoordigd, in andere gebieden Vogel's. Qua geografische dekking is er sprake van complementariteit.

De inkoop voert SmartMetals grotendeels zelf uit. Dat doet de Manager Operations, hij rapporteert aan de Manager Sourcing & Supply van Vogel's. Hier wordt veel overlegd en worden processen geoptimaliseerd dankzij Vogel's. De verwachting is dat dit verder zal worden geïntegreerd.

De marketingafdelingen van beide organisaties werken nog los van elkaar, maar er wordt wel steeds meer overlegd. Bij verdere integratie van de bedrijven zal dit worden gecentraliseerd.

Het samenvoegen van de R&D-afdelingen van SmartMetals en Vogel's (professioneel) was een van de eerste stappen qua integratie om te voorkomen dat beide afdelingen min of meer dezelfde producten aan het ontwikkelen waren. Deze afdelingen zijn fysiek geïntegreerd, ingetrokken in een pand dat tussen de hoofdkantoren van beide bedrijven in ligt. Tot op het moment van het afnemen van de interviews verloopt dit echter nog zeer moeizaam en heerst er onvrede, aldus de respondent van SmartMetals: *"De respondent van SmartMetals: "Zij willen altijd voor 10 werken en in de professionele markt is dat niet nodig. Sterker nog, dat moet voor een groot deel niet. In de professionele markt moet je werken soms voor een zeven, soms voor een acht, soms voor 9 en voor sommige standaardproducten, daar moet je de 10 voor hebben. En zij kunnen dan alleen maar werken voor die 10. Het gevolg is als je dat altijd toepast is dat je die markten van 7 tot 9 wil hebben kan je niet bedienen, want je wordt te duur. Worden je ontwikkelingsprocessen te lang. Je bent er teveel mee bezig. Je gaat veel secundaire kosten maken waardoor het product onbetaalbaar is." Deze manier van denken zit er bij Vogel's ingebakken en dat vond men moeilijk om los te laten. Zij denken in standaardproducten voor consumenten die perfect moeten zijn, terwijl de producten voor de professionele markt goed en betaalbaar moeten zijn, die vooral voldoen aan de klant specifieke wensen en redelijk snel geleverd kunnen worden."* De respondent van Vogel's onderschrijft dit en stelt dat het verschil in DNA de integratie van deze afdeling moeilijk maakt: *"In het management daarvan zitten wel meer Vogel's gelieerde mensen een Vogel's DNA overheerst. En dat levert best wel veel frictie op en dat is een frictie die al best wel lang duurt. (...) Dan merk je aan alles dat er heel veel, heel veel discussie is. Heel veel onvrede is van twee kanten uit, vooral van SmartMetals. Bij Vogel's zijn wij meer lange termijn gewend. En heel goed doordacht, weinig fouten maken, weinig klachten, terwijl SmartMetals gechargeerd die pakken graag een opdracht snel leveren. Heel ad hoc. En dat zijn echt twee DNA's en dat merk je."* Hij stelt ook dat de werkwijze van SmartMetals hier leidend zou moeten zijn: *"Ja, en kijk, iedereen is zich er wel van bewust dat we die flexibiliteit... Nou, dat zeg ik nou, in ieder geval de commercie, wij weten gewoon: anders hadden we SmartMetals niet hoeven overnemen."*

Op het gebied van R&D heeft SmartMetals aan autonomie verloren, terwijl dit juist een belangrijke activiteit is binnen het bedrijf. Dit levert onwenselijke situaties op: *“Die R&D werkt op de Vogel's school. (...) We hebben al een keer gehad dat de productontwikkeling gewoon weigert iets te doen voor ons en dat we zo iets hadden van: dan huren we zelf wel een extern bureau. Want wij vinden het wel belangrijk.”*

Internationaal verkoopt Vogel's haar producten via businesspartners die het product importeren voor hun land of gebied. De importeurs verkopen deze producten rechtstreeks aan afnemers of via dealers of distributeurs. Sinds de overname verkopen deze importeurs ook producten van SmartMetals. Voor de toekomst is men, als onderdeel van de salesintegratie, aan het kijken wat de juiste manier van distribueren is.

De eerste twee jaar sinds de overname had SmartMetals nog veel autonomie en was er in beperkte mate sprake van integratie.

Tot de volledige overname voerde SmartMetals vrijwel alle processen zelf en zelfstandig uit. Wel werd er gebruik gemaakt van mensen van Vogel's om deze processen te optimaliseren en professionaliseren. Zo heeft iemand van Vogel's geholpen de kwaliteitsbewaking van het productieproces van SmartMetals te verbeteren.

SmartMetals assembleert haar producten zelf, Vogel's laat haar producten in het buitenland produceren door anderen. Sinds het moment dat Vogel's de producten van SmartMetals is gaan voeren, kopen zij die producten in bij SmartMetals.

Resources

SmartMetals heeft nog niet het ERP-systeem van Vogel's geadopteerd en gebruikt vooralsnog haar eigen ERP-pakket.

Tot op heden wordt de merknaam SmartMetals nog gebruikt. In de toekomst zal bij verdere integratie, wanneer SmartMetals een productieveestiging wordt van Vogel's, de merknaam SmartMetals komen te vervallen.

Culturele integratie

Er worden flinke cultuurverschillen waargenomen tussen de twee bedrijven. Vogel's is een theoretisch bedrijf waar alles wordt geanalyseerd, veel wordt overlegd, procesmatig wordt gewerkt en het merk Vogel's als belangrijk wordt beschouwd, terwijl SmartMetals flexibeler is, meer ad hoc werkt en alles gedaan probeert te krijgen voor haar klanten. Beide respondenten stellen dat de manier van denken en de werkwijze onderdeel zijn van het DNA van de medewerkers, het zit er ingebakken. Het nemen van beslissingen is hier een voorbeeld van, de respondent van SmartMetals: *“ik zie maar heel weinig mensen die verantwoordelijkheid durven te nemen om een beslissing maken. Bij SmartMetals is dat echt binnen no time. Als wij belangrijke beslissingen moeten doen en dan misschien dat we dan met het MT even bij mekaar zitten en dan is het klap erop en gaan. En daar wordt het nog een keer overwogen en uiteindelijk is het toch de directie, die twee Gerdi Vogel's en Hans Coolen, die krijgen veel te veel dingen te zien, omdat mensen gewoon niet durven om zelf die beslissing te nemen.”*

Vooralsnog is er sprake van separatie en enige integratie, waarbij men zich enigszins aan elkaar aanpast zonder dat een cultuur dominant is over de ander.

Bijzonderheden integratie

Bij het integreren van de bedrijven wordt duidelijk dat er sprake is van grote verschillen in marktbenadering en filosofie. Vogel's is een consumentgerichte organisatie en zet in op maatwerkproducten voor grote aantallen, waarbij ieder product dat zij op de markt zetten perfect

moet zijn ontwikkeld. Deze worden verkocht via het distributienetwerk. R&D en sales spelen een belangrijke rol in het succes van SmartMetals. R&D is al geïntegreerd en de integratie van sales is ook reeds gestart. De uitdaging is echter dat op deze twee belangrijke vlakken veel verschil is in de werkwijzen van de twee bedrijven.

Vogel's ziet in dat het zaken moet veranderen in haar marktbenadering als het succesvol wil zijn in de professionele en educatiemarkt. Het probleem is echter dat er bestaande afspraken vastliggen met distributeurs, waardoor men niet zomaar wijzigingen door kan voeren, de respondent van Vogel's: *"We hebben ook nog te maken met een andere distributiestructuur, we hebben met lange contracten te maken. Dat is vertragend. We proberen in gespreken met partners te zeggen: luister, we zijn al 20 jaar succesvol met elkaar, maar dit staat te gebeuren. Je kunt wel claimen dat je die educatie markt wil hebben, maar je hebt er geen trackrecord, je hebt er geen historie. Dat betekent als Vogel's, we hebben SmartMetals overgenomen, die heeft heel veel potentieel, maar dat potentieel gaan we niet realiseren in de huidige setup. En zo probeer ik hen meenemen."* Hetzelfde geldt voor contracten van leveranciers die een vertragende werking hebben op de integratie: *"Wat ook nog kan vertragen is dat we samen heel veel overlappende producten hebben. SmartMetals deed heel veel in de liften, maar daarnaast hadden ze ook standaardproducten. Daar waren ze niet groot in, maar ze hebben ook wandsteunen. (...) wij hebben 1001 wandsteunen, SmartMetals heeft er ook tientallen, daar hebben wij waarschijnlijk een veel betere propositie op. En dat kan nog wel eens wat langer gaan duren, want je hebt toch ook te maken met contracten met leveranciers, met halffabricaten die worden geleverd."*

Sinds het overnemen van het restant van de aandelen wil Vogel's SmartMetals verder integreren. Men is er echter nog niet over uit hoe dat dient te gebeuren en heeft hier het 'Best of both worlds' project voor opgestart. Er zit vanuit de directie niet heel veel druk achter, de echte prioriteit lijkt te ontbreken volgens de respondent van SmartMetals: *"Maar wat een beetje voor hun spreekt is dat de consumententak bij hen is 80/85procent van de omzet. Je snapt ook dat hun focus dan ook ligt op de consumententak. Ze willen wel graag de prof-markt laten groeien, maar zeker ook na het afgelopen jaar weer, waarin de consumer markt zo booming was. Dan is de profmarkt een klein beetje minder belangrijk."* Toch zal de directie zich meer gaan bezighouden met de integratie, omdat zij de rol van de vertrekkende SmartMetals CEO op zich gaan nemen. Daardoor zal de aandacht voor de professionele tak en de integratie daarvan toenemen.

In het maken van de beslissingen over hoe de integratie van sales dient te verlopen wordt een verschil in verhoudingen zichtbaar, maar tegelijkertijd blijkt dat Vogel's de overgenomen partij op waarde schat: *"Wij zijn wel leidend, maar proberen alles zo optimaal mogelijk te maken met als uitgangspositie dat 1+1 minimaal iets meer is dan 2 (...) Maar goed, wij zien ook wel dat de het model van SmartMetals misschien veel meer future proof is dan die van ons. (...) Wij willen dit als Vogel's groep ook wel aangrijpen om te kijken: we hebben SmartMetals die hebben gewoon rechtstreekse klanten. Ja, wij doen het via een partij die ook 30 40 procent marge naar binnen tikt."*

Kennisoverdracht

Productkennis

De kennis over de producten van beide bedrijven wordt overgedragen door middel van presentaties, waarbij specialisten uitleg geven over de producten, wat de voordelen zijn en hoe je deze het best kunt verkopen. Daarnaast wordt kennis van de producten overgedragen doordat de salesafdelingen worden geïntegreerd en er meer samenwerking plaatsvindt.

Productiekennis

SmartMetals heeft productiekennis, met name op het gebied van assemblage, terwijl Vogel's meer

kennis heeft van goederenstromen. Bij het maken van de plannen wordt gebruikgemaakt van elkaars expertise om tot een zo goed mogelijke situatie te komen in de toekomst.

Marktkennis

Vanuit sales wordt marktkennis gedeeld met R&D om ervoor te zorgen dat zij de juiste producten ontwikkelen: *“we hebben een soort ranking gemaakt van welke producten wij als sales van Vogel's en SmartMetals belangrijk vinden. Met een bepaalde wegingsfactor erachter. En als gezamenlijk nieuw salesteam hebben we aangegeven dat wij vanuit salesperspectief deze productgroepen dat daar verbeteringen of innovaties komen.”* Dit is een vorm van horizontale kennisoverdracht die niet specifiek van en naar een van de beide bedrijven komt, maar meer gemeenschappelijk is.

SmartMetals leert Vogel's hoe zij de professionele en educatieve markt moeten benaderen. Dit zijn echter niet alleen procedures en werkwijzen, maar het heeft te maken met onderbuikgevoel, oftewel meer tacit knowledge. De respondent van Vogel's: *“ook de marktwerking. Dat is dat SmartMetals vaak kijkt op openbare sites voor openbare aanbestedingen. Alles wat Europees is dat staat allemaal op bepaalde sites. Daar hadden wij nog nooit van gehoord. Wij waren aan het wachten van: als er ergens een school is dan hopen we dat we daar via een businesspartner inkomen. En SmartMetals keek wel welke projecten er zijn, die zitten veel korter op de bal. Als zij hoorden dat er ergens een aantal scholengemeenschappen worden gerenoveerd, dat wisten zij doordat ze die sites volgen en dan gingen zij al kijken welke grote AV-dealers er in de buurt zitten en gingen alvast wat rondbellen. Veel agressiever, veel korter op de bal.”* Mensen vanuit het management van Vogel's zien het belang van dit proces en de bijhorende vaardigheden: *“Dat zijn van die dingen, dat stukje DNA, dat willen wij ook heel graag erin hebben. Want daar waren zij succesvol mee.”* De overdracht van deze kennis verloopt langzaam, men blijft het herhalen. Doordat de afdeling wordt geïntegreerd is er in toenemende mate persoonlijke interactie tussen de verkoopmedewerkers. Daarnaast worden best practices gedeeld: *“En wat we doen: elke keer die best cases, hoe SmartMetals dat gedaan heeft. En dan gaan we gewoon samenzitten en niet alles directief, zo zitten wij als firma niet in elkaar. Maar met de overtuiging dat als we het op de Vogel's manier doen, dan zijn we helemaal niet kansrijk.”*

Klantkennis

De salesmanagers van beide bedrijven delen ook de maandrapportages met elkaar, zodat men inzicht krijgt in elkaars klanten, omzet en marges.

Procesoverdracht

De R&D medewerkers van Vogel's waren het niet gewend om maatwerkproducten te ontwikkelen. Die zijn intern getraind om te leren hoe men daarmee om moet gaan. Toen dat nog onvoldoende bleek, is er een team opgezet dat zich specifiek richt op maatwerkproducten. Hierdoor vindt er intensieve persoonlijke interactie plaats en zal de kennis en vaardigheden worden overgedragen.

Tegelijkertijd is Vogel's bezig met het professionaliseren van verschillende processen van SmartMetals. SmartMetals is gewend op alle klantvragen “ja” te zeggen, wat Vogel's betreft zou dat wat minder kunnen. Zeker als men verder gaat groeien is dat moeilijk volgens de respondent van Vogel's: *“Als kleine organisatie is dat allemaal wel mogelijk, zoals ik dat zie. Maar als je groter gaat groeien en zij zijn ieder jaar met zo'n 40% gegroeid de afgelopen 5 jaar. Op een gegeven moment denk ik dat je keuze moet gaan maken.”* Sommige processen worden schriftelijk overgedragen: *“Heel af en toe met processen en werkwijzen die krijg je opgestuurd. Dan moet je met name denken aan wat meer theoretische kaders. Niet in productontwikkeling. Niet, in sales, niet in dat soort dingen, maar meer theoretische dingen als QA en ook met HR bijvoorbeeld”* Het gaat hier om meer expliciete kennis.

Op het gebied van kwaliteitsbewaking wordt ook een medewerker van Vogel's ter beschikking gesteld. Aan het begin heeft hij gezamenlijk met mensen van SmartMetals een plan gemaakt om de processen

te verbeteren, vervolgens zijn processen eerst schriftelijk overgedragen en vervolgens is de medewerker van Vogel's een dag per week beschikbaar om het proces in goede banen te leiden en waar nodig bij te sturen.

Remmende factoren

Op verschillende vlakken is een flink verschil van inzicht en filosofie van de bedrijven. Waar SmartMetals iedere klantvraag probeert te realiseren, zegt Vogel's "nee" op alles dat afwijkt van de standaard. SmartMetals wil groeien, professionaliseren, maar nog steeds die flexibiliteit bewaren: *"Maar goed, daar zit wel een team dat gewend was overal "ja" op te zeggen. Wij zeiden dan wel tegen alles "nee". Zij pakten dat op en zij zijn bang dat ze straks de nieuwe Vogel's worden. Dan zijn we met grote dingen bezig, maar komt er een andere firma om de hoek kijken en die pakt dat wel op. En daar zijn ze bang voor. En dat is waar we mee te kampen hebben. Dat is een van de uitdagingen."* Deze verschil in filosofie maakt het overdragen van de kennis en daadwerkelijk doorvoeren van veranderingen moeilijker.

Vanuit SmartMetals wordt opgemerkt dat hun kennis lang niet altijd wordt geaccepteerd: *"Dus dan kan je wel als directie het doel hebben om tot kennisoverdracht te komen. Maar als door bepaalde ingesleten gewoontes zeg maar de mensen dat niet accepteren, dan gaan ze dat gewoon niet uitvoeren. En dan wordt het tegengegaan. Dus dan probeer je kennisoverdracht te bereiken. Maar in de praktijk gebeurt het niet. (...) Vogel's moet iets zakken in het professionele proces. En dat zakken dat krijgen we niet overgedragen. En dat is ook een soort kennisoverdracht, want het is kennisoverdracht om marktbenadering. Hoe beleven je klanten? Wat beleven je klanten? Dat is ook een vorm van kennisoverdracht en dat wordt niet geaccepteerd aan de Vogel's kant in het middenkader."* Deze weerstand ervaart men vooral in het middenkader: *"De directie heeft dat ook altijd gezegd: we willen aan onze kant meer SmartMetals manier van werken. Maar het is een beetje in het tweede echelon, het middenkader daaronder, die dat gewoon heeft tegengehouden en heeft gesaboteerd."* Waarom zij dat doen is niet helemaal duidelijk: *"Misschien ook niet eens bewust, kan ook onbewust zijn. Als die gewoontes en dingen 10 a 15 jaar.. de key mensen zijn allemaal mensen die er al tien, vijftien jaar werken. En daar zit dat DNA ingewreven."*

Richting

In deze casus vindt kennisoverdracht plaats in beide richtingen. Vogel's draagt meer kennis over in de backoffice en het professionaliseren van processen, SmartMetals meer frontoffice: sales en R&D.

Bijzonderheden kennisoverdracht

Vanuit verschillende managementposities van Vogel's wordt het belang van kennisoverdracht vanuit SmartMetals naar Vogel's ingezien. Er is sprake van bewustwording. Mensen van SmartMetals worden nauw betrokken in de besluitvorming, de respondent van Vogel's: *"En we proberen Alfred die ook al lang bij SmartMetals zit, die probeer ik natuurlijk overal bij te betrekken, want zijn DNA...hij vertegenwoordigt voor mij SmartMetals in de commercie, hem wil ik overal bij betrekken. (...) Alfred is wel cruciaal, want die moet de komende jaren erbij blijven om de dingen die SmartMetals sterk maken mee te nemen in de nieuwe organisatie."*

Kennisoverdracht vindt ook op ad hoc basis plaats door te vragen om kennis die nodig is. De directie van Vogel's speelt daar een belangrijke rol in: *"dan wordt er bijvoorbeeld door de Vogel's directie gezegd: als je hulp nodig hebt of je wil iets weten, bel die maar in onze organisatie."*

Verloop kennisoverdracht

De respondent van SmartMetals stelt dat de kennisoverdracht op het gebied van processen in de sales en R&D moeizaam verliep, maar dat er wel stappen worden gemaakt: *"Nou, omdat met name zeg maar in de R&D afdeling merkten ze gewoon dat projecten niet gingen lopen. Dat het te lang duurde"*

dat het kostbaar werd. Dat er niks meer aan werd verdiend. Dus dat men wel op een andere manier moet gaan werken. Anders komen geen nieuwe projecten. (..) Maar hij had het dus eindelijk geaccepteerd dat het toch voor bepaalde projecten belangrijk was om bepaalde tussenstappen te schrappen. En daar merk je dus aan dat ze dat beginnen te accepteren. Datzelfde zien aan de sales kant nu. We hebben daar een sales director zitten en onze hoofd sales, die zegt mij: die man snapt het, die man die snapt dat het op de prof-markt op een andere manier dan de consumentenmarkt. Die ziet dat hij niet dezelfde processen moet gaan doen en als die directeur die de hoogste in sales is dat ziet dan zul je zien dat stappen wel gemaakt gaan worden. Die gaat dan ook naar onder toe promoten.” Hij verwacht dan ook dat dankzij het promoten door een persoon op een belangrijke positie binnen Vogel’s de weerstand zal afnemen en meer kennisoverdracht en -acceptatie plaats zal vinden.

Waardecreatie

Omzetverhogende synergie

Door de krachten te bundelen is het bedrijf gezamenlijk goed vertegenwoordigd in verschillende marktsegmenten. Vogel’s is sterk in de consumentenmarkt en de hospitality, SmartMetals in de professionele markt en de educatieve markt.

Sinds de overname is de omzet van SmartMetals wel verder gegroeid, de respondent van SmartMetals stelt echter dat dit niet dankzij de overname is: *“de groei die wij realiseerden als SmartMetals was nog volledig autonoom. Wij maakten helemaal geen gebruik van de internationale schaal. Er kwamen geen orders via Vogel’s binnen. Dat hebben we allemaal zelf nog bereikt.”* Nu de integratie van de salesafdeling plaatsvindt, komen de eerste orders van SmartMetals producten vanuit Vogel’s binnen. Dit onderstreept de potentie die er ligt doordat Vogel’s internationaal een sterk merk is en goed vertegenwoordigd is.

Kostenverlagende synergie

De respondent van SmartMetals stelt dat men door de overname meer kosten maakt: *“als ik puur naar SmartMetals kijk, heeft het juist een dempend resultaat gehad op het resultaat, omdat wij natuurlijk wel fees krijgen vanuit de holding waar we eigenlijk nog niet heel veel aan hebben. Dus we betalen best wel veel mee aan de holding en met name betalen we heel veel mee aan dat centrum wat nu in Den Bosch staat, wat voor ons nog niet het resultaat opgeleverd dat wij willen.”* Men draagt bij aan het R&D centrum dat is opgezet, maar de kosten per ontwikkeld product zijn hoger dan men gewend was.

Door de overdracht van het kwaliteitsbewakingsproces heeft men bij SmartMetals wel kosten kunnen besparen. Doordat men daar eerder niet in deed, is het moeilijk meetbaar wat er daadwerkelijk aan voordeel is op dit vlak.

Risicoverlagende synergie

Door de overname van SmartMetals is het gezamenlijke bedrijf goed vertegenwoordigd in verschillende marktsegmenten die qua conjunctuur niet gelijk lopen. Zo was gedurende Corona de consumentenmarkt goed en de professionele kant minder. Er wordt veel geïnvesteerd in de digitalisering binnen scholen, de educatieve markt is dus ook groeiende. De overname verlaagd dus de afhankelijkheid van de prestaties in een specifieke markt.

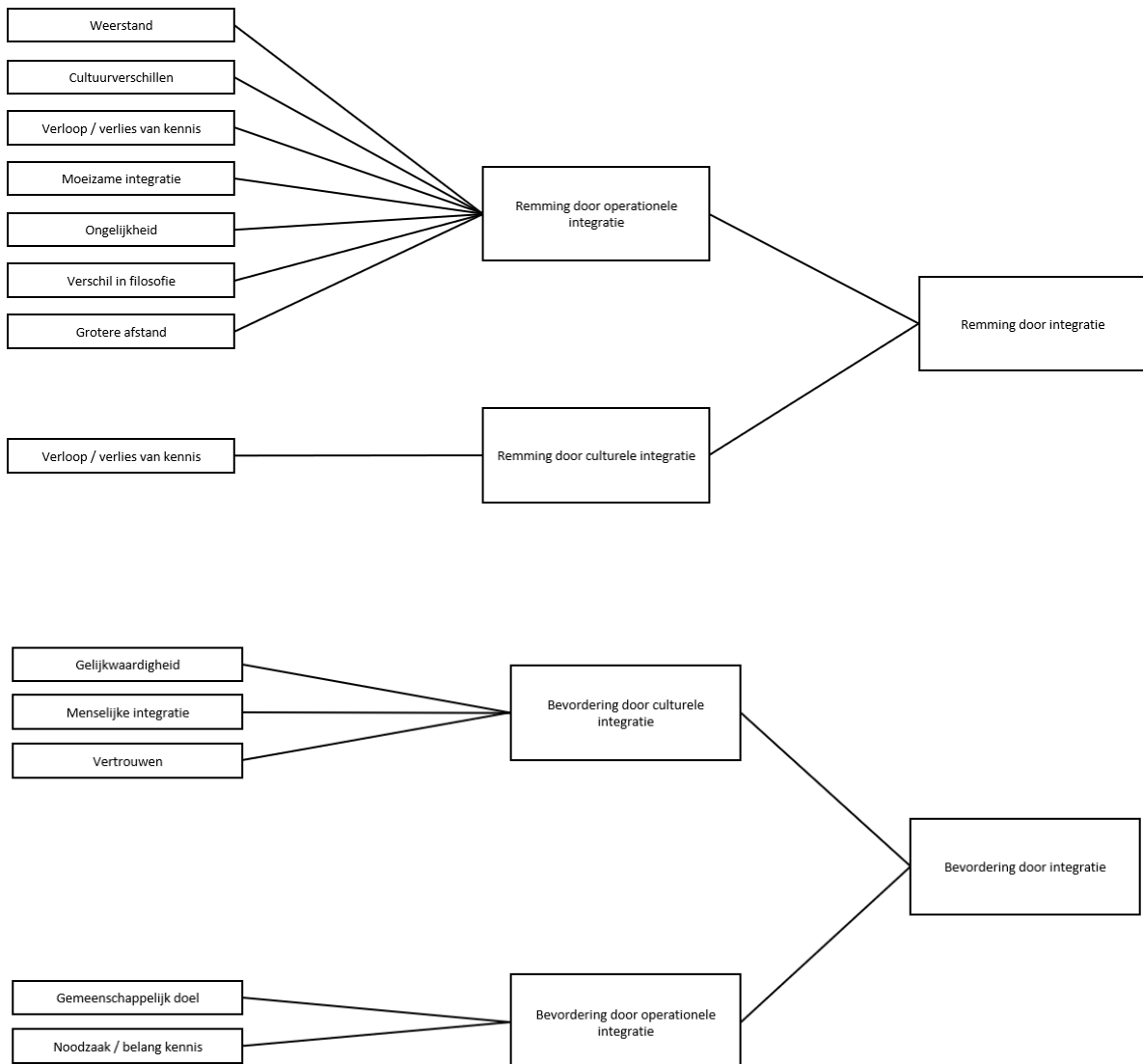
Sociale waarde

Vanuit Vogel’s werd een code of conduct nageleefd. De strategisch inkoper koopt niet zomaar in bij degene met de laagste prijs, maar kijkt ook naar arbeidsomstandigheden in de fabrieken waar onderdelen worden geproduceerd. Vanuit de code of conduct dienen ook afnemers te worden gescreend om witwaspraktijken te voorkomen.

Ecologische waarde

Vogel's is verder op het gebied van duurzaamheid. Dat is mede doordat zij een grote partij zijn op de consumentenmarkt, waar meer aandacht en controle is. Vogel's heeft maatschappelijk verantwoord ondernemen een belangrijke plek gegeven in de bedrijfsvoering: *“merendeel van de werknemers heeft bonusafspraken en daar staan heel veel componenten in over omzet en marges, maar voor de eerste keer is het ook voor 10-15% een mvo component.”* Ook de medewerkers van SmartMetals gaan hier in mee, zij profiteren dus van de aanwezige kennis binnen Vogel's. De respondent van Vogel's: *“In productontwikkeling komen we na de zomer met nieuwe consumentenproducten, waarbij we geen EPS meer gebruiken. Dat betekent dat er een gigantische tanker aan EPS dat we dat reduceren. We gaan 95% van de single use plastics reduceren. Dus alle plastic zakjes voor de schroefjes en dergelijke worden papieren zakjes.”* De overname zorgt er dus voor dat er meer ecologische waarde wordt gecreëerd dan de bedrijven los van elkaar zouden kunnen.

Appendix 3: Codeboom



Appendix 4: Voorbeeld quotes

Voorbeeld quote	Code	Thema
<p><i>“Heel eerlijk denk ik dat het van beide partijen is. Een paar van mijn oude medewerkers die vallen daar ook wel onder. Die waren enorm overtuigd van hun eigen capaciteiten. Ik denk dat bij beide partijen wel wat is.”</i></p> <p><i>“Ja, een stukje eigenwijsheid ook wel, denk ik. Het toch zelf willen blijven doen. Ik denk dat er soms ook een beetje een remmende factor is”</i></p> <p><i>“Dat betekende voor de creatieven dat zij het idee hadden, en dan vul ik klein beetje in, dat er dus minder leuk werk aan kwam. Dus minder creatief werk.”</i></p> <p><i>“De emotie. Dat is eigenlijk de grootste bleeder geweest dat we daar geen tijd aan besteed hebben van hoe wij daar samenkomen”</i></p> <p><i>“Maar ik denk dat op de menselijke kant altijd wel sommige mensen het moeilijk hebben gevonden zich aan te passen aan een nieuwe manier van werken.”</i></p> <p><i>“Ja, soms staan ze toch hardnekkig in zo'n rol of stramien. Op een gegeven moment is het dan: Wij doen het nu anders. Dat is misschien heel vervelend, maar de wereld is nu anders.”</i></p> <p><i>“Dus als jij een bedrijf bent dat financieel gezond is, waar groei inzit, waar ontwikkelingen lopen. Waar als we de kosten en baten projecteren naar de toekomst dat gewoon de eerste 5 tot 7 jaar er heel gezond uitzagen. En je wordt dan overgenomen en dan word je gevraagd op een andere manier te gaan werken. Dan ga je je automatisch afvragen: waarom jongens? Want onze EBIT cijfers zijn hoger dan die van jullie.”</i></p>	Weerstand	Remming door operationele integratie
<p><i>“Dus ABB heeft alles in silo's en dat ging een beetje tegen het gevoel in van de mensen. R&D voelde zich heel betrokken bij de fabriek, volgens mij. En ineens de cultuur, de bear hugg weer een van de nadelen.”</i></p> <p><i>“de cultuur die ik voelde was dat het een klein bedrijf is waar iedereen elkaar kent en waar ze goed samenwerken. En ABB was wel een meer corporate cultuur.”</i></p> <p><i>“InterDam is in 2006 begonnen, ze is letterlijk een jonge onderneming. De leeftijdsopbouw is ook jong, is tot ik hier kwam geleid door de eigenaar. Vanuit zijn eigen vestzak. En dus ondernemend, commercieel</i></p>	Cultuurverschillen	

ondernemend. Relatief weinig structuur. Klant gedreven. En Van Dam bestond 106 jaar. Meerdere malen overgenomen, failliet geweest. Heeft afgelopen drie jaarslecht gedraaid en dus veel minder ondernemend. Veel meer proces gericht, heel veel meer focus op ICT en veel minder op de commercie en producten, is mijn observatie.”

“Vogel's is een heel erg theoretisch bedrijf met een overleg cultuur (...) SmartMetals is heel erg hands-on”

“Sommige mensen zaten al heel lang bij Thomas & Betts, wel 25 jaar of zoiets. Omdat ze niet mee kunnen met de veranderingen. Daar hebben wij wat verlies gehad van kennis. Want sommige mensen wisten van A t/m Z alles over noodverlichting en Van Lien producten. (...) Daar heb je dan wel een gebrek aan kennis over sommige dingen.”

Verloop / verlies van kennis

“Er hebben ook mensen het bedrijf ongewenst verlaten, waardoor je wat kennis verloop hebt gehad en dat veroorzaakt een beetje een knelpunt. Dus dat loopt nu achter.”

“En dat heeft ons ook gewoon wel medewerkers gekost. Wij hebben hier allerlei veranderingen willen doorbrengen met een nieuwe financieel directeur aangenomen, allerlei wisselingen. Het is best wel een puinhoop geworden en dat hebben we met mekaar wel veroorzaakt.”

“Dat samenvoegen van R&D heeft dus geen synergie voordeel opgeleverd, maar alleen maar nadeel nu, want het is meer drag geworden in plaats van dat het de stroomlijn is geworden.”

Moeizame integratie

“Met name de achterkant moest natuurlijk geïntegreerd worden en toen het niet liep was ook alles de schuld van The Employment Group. Want dat is die vreemde buitenstaander en je kan het dus ook nooit goed doen.”

“Men moet een klein stukje van wat men in het verleden dan nog wel bij sales zelf deed gaan loslaten. Anderzijds zijn wij als Maintenance en Repair nu project aan het aanbieden, waarbij we producten van InterDam gaan gebruiken. Dus daar heb ik informatie voor nodig. Dat schuurt, dat is lastig”

“Plus dat je daardoor zeg maar ook de mensen hier die hier op de administratie zitten, die joeg je tegen je in het harnas en die gingen zich

verzetten van: we hadden dit nooit moeten doen. Het oude was veel beter.”

“Ik kwam ook in meetings en dan was de helft van de van de besluiten eigenlijk al genomen. En dan kan ik er nog wat van vinden, maar als het besluit al genomen is dan houdt het op.”
“Alle anderen (andere vestigingen dan Schoondijke) zullen zeggen: ja, dat is gewoon eenrichtingverkeer.”

“vanwege de innovatie binnen ABB willen we heel veel dingen automatiseren. Het doel is dat als je iets ontwerpt dat je niet handen nodig hebt om dat in elkaar te zetten. Eigenlijk moet je iets heel efficiënt maken van je vorm en machine, want je gaat iets drukken en dan heb je drie stukken die in elkaar geknutseld moeten worden en dan doe je dat met een robot.”

“Vogel's werkt veel meer met product excellence, fantastisch product ontwikkeld. En die heeft natuurlijk ook een klant die er normaal maar eentje bestelt. De eindklant van een consumer is natuurlijk maar één of twee beugeltjes in huis. Wij zitten met de tender markt, tender klanten die er honderden, duizenden soms van weg wil zetten. En die wil iets heel anders. Die wil geen optimaal design met veel te veel functionaliteit dan de burens, die wil die tender winnen. Die wil een low cost product niet meer functionaliteit dan die moet.”

“Ik denk SmartMetals, die zeg maar heel vaak een klanten labeltje or op hebben geplakt. Die hebben echt weinig gedaan voor hun eigen merk. Je bent een private label. Allen kom je daar elke keer in een in het prijs discussie, want morgen is toevallig een of andere Tsjechische fabriek 2 euro goedkoper. (...) Kijk bij Vogel's proberen we een waarde toe te voegen. Het merk staat ergens voor.

“Als je nu zit te kijken dat een product voor de Benelux markt gedeeltelijk in Frankrijk ontwikkeld wordt, als we naar een nieuwe generatie zitten te kijken, in Hongarije geproduceerd wordt en wij verwachten dat het een high-end product is in de Nederlandse markt. Dan weet ik niet van de feedback die je van klanten terugkrijgt in hoeverre die dan nog bij die twee categorieën terechtkomt.”

“Toen het besluit was genomen om de productie over te hevelen, toen was één van mijn zorgen dat

Ongelijkheid

Vershil in filosofie

Grotere afstand

de afstand tussen fabriek als een spil in het hele stukje naar de eindverbruiker groter zou worden.

“En dan de mensen die je juist wil hebben gaan weg om een eigen bedrijf te starten of gaan naar de concurrentie of naar een kleiner bedrijf, omdat ze de corporate cultuur te veel vinden.”

“Het PDC in Den Bosch, waar dus engineers van Vogel's en SmartMetals bij elkaar komen, zijn ook een paar mensen weggegaan. Ja, die het nieuwe DNA niet pasten.”

“Ja, ik weet het nog dat we samen in kamers zaten om het businessplan en het salesplan uit te werken met Thomas & Betts en ABB. Dat ging heel goed, want ze konden bepaalde dingen verdelen en de manier van aanpak bespreken enzovoort.”

“Je werd meegenomen in een aantal overleggen en daar werden dingen gedeeld. En dan werd gezegd: dit is eigenlijk hetgeen wat wij willen met zijn allen”

“Dat samengestelde productportfolio is dan een geweldig productportfolio waarmee we een diversiteit aan markten bereiken, bedienen en waar we echt aan de bovenkant van de markt aan het acteren zijn. Als we het hebben over de offshore olie en gas, offshore wind, de defensiemarkt met een heel mooi waterdichte deur product en zo kan ik nog wel even doorgaan. Er zijn echt een aantal markten waarin we bijna uniek zijn.”

“ja zeker, want uiteindelijk hebben we er allemaal belang bij. Het doel is en was eigenlijk een soort scholingsboulevard creëren, waardoor wij een enorm vangnet hebben voor allerlei mensen die nu een beetje tussen wal en schip vallen”

“Dus wat je eigenlijk ziet is dat wij vanuit het management eigenlijk zeggen: dit is voor ons een speerpunt. Hier willen we mee aan de slag. Wat je eigenlijk ziet dus dat de vertegenwoordigers en de verkoop denken: tuurlijk, ik wil er wel mee aan de slag, maar als ik een nieuw artikel kan verkopen, is het mij om het even.”

“We waren toch nog wel een stukje apart, waardoor je ook minder makkelijk ging integreren. Want als Vogel's zijn hele hebben en houden aan ons zou overleveren. Dan zouden ze 25 procent van het resultaat weggeven aan onze aandeelhouder”

Verloop door cultuurverandering

Remming door culturele integratie

Gemeens. belang

Bevordering door operationele integratie

“Het is wel zwart wit denk ik dat kennis en communicatie cruciaal is voor een succesvolle acquisitie of merging van twee bedrijven of twee afdelingen.”

“Dus dat ze het belang gaan leren kennen dat ze de pro's en contra's gaan leren. En als de directie ervan doordrongen is dat het op een andere manier moet dan krijg je het veel sneller voor elkaar.”

“Maar voor de anderen zoals sales, daar is het van belang dat er kennisoverdracht is van de producten. Wat kunnen wij, wat zijn de technische mogelijkheden enzovoort. Daar was het op nummer 1.”

“Ja, ontzettend belangrijk, omdat eigenlijk het kapitaal zijn de mensen. Dus dat was eigenlijk de investering en het zijn de mensen en de klantrelaties. Daar zit het heel erg in. Zit in de relatie en in die kennis.”

“Om het succesvol te laten verlopen is kennisoverdracht nodig. Tenminste vanuit mijn perspectief gezien”

“Kennisoverdracht is eigenlijk alles, überhaupt binnen een organisatie of je nou overgenomen wordt of niet. Dat is precies ons probleem waar ik over begon, hoe ga je nou zorgen dat de kennis bij mensen komt.

“dat is natuurlijk allemaal wel een beetje gevoelig, mekaars databases en zo. Dus moet je wel vertrouwen hebben naar elkaar dat er op een goede manier mee gewerkt gaat worden.”

“Het is bijna de Maslow piramide, denk ik, dat je in het begin moet je weer dat vertrouwen winnen, dat zit helemaal onderin. En dan ga je niet heel veel delen. Ben je niet heel open, ben je beschermend en trek je eigenlijk naar de mensen die uit dezelfde situatie komen toe.”

“Ik denk juist dat misschien voor Colours het dan makkelijker binnenkomen was om dat vertrouwen dan weer terug te geven aan de mensen van: dit zijn onze plannen, zo gaan we doen. Voor mij voelde het juist van: nu komt het goed.”

“Terwijl je eigenlijk juist die kwaliteit van die collega's wil benutten en ten volle weer terug wil laten komen. Dan heb je echt een goed bedrijf. Dat is gelukkig ook gebeurd. Door kleine dingetjes. Klant, relatie, te blenden op andere teams. (..) Onderdeel te zijn van teams.”

“Wij hadden voorheen bij Mangrove een biertap. (...) We hebben nog steeds borrelavondjes, game avonden.

**Noodzaak
kennisoverdracht**

Vertrouwen

Bevordering door
culturele integratie

Gelijkwaardigheid

Als bij Mangrove iemand vertrok dan was er één collega die maakte altijd een liedje op zijn ukelele. Nou, dat hebben we erin gehouden. Van die slechte dingetjes, de flauwe stomme dingetjes, die hebben we er allemaal ingehouden en bewaard. (...) Qua familiegevoel en zo, ik denk eerder dat het versterkt is, omdat er op zo'n fijne manier wordt omgegaan met ons."

"Elke keer komt er een extra iemand zeg maar in het gemeenschappelijke nieuwe kamp, noem ik het maar. Dat zou eigenlijk van twee kanten zo moeten zijn. We hebben zelf nooit gesproken over een overname. Het voelt misschien meer over samensmelting. We hebben bewust dat soort woorden gebruikt. Het is een beetje Placebo achtig. Bij overnames heb je het vaak over hoog laag zeg maar, verhoudingen ga je dan krijgen."

"Ze hielden heel erg de dynamiek, bepaalde dingen waaraan wij waarde hechtten. Daar hebben zij echt, nog steeds trouwens, hun best voor gedaan dat dat is gebleven. Ondanks dat zij ons hebben gekocht en zij eigenlijk de baas waren, hebben zij ons heel erg het gevoel geven dat zij bij ons te gast waren."

"En onder de nieuwe directie dus toen Colours kwam: iedereen is gelijk, iedereen mag zeggen wat ze vinden. Iedereen mag zijn wie die is en iedereen heeft zijn stem. Maakt niet uit welke rang of stand of wat je functie is binnen het bedrijf. En ik vind dat heel mooi en dat heeft ervoor gezorgd dat mensen zich heel erg gewaardeerd voelen. De tevredenheid is ontzettend hoog onder de medewerkers, groot familiegevoel."

"wat er eigenlijk is gebeurd is dat wij onze mensen bij Cottus niet genoeg meegenomen in de overgang naar TEG. En dat is eigenlijk gebeurd, omdat wij zelf ook niet echt over waren gegaan naar TEG zeg maar. Dat had moeten gebeuren. Wij hadden emotioneel verbonden moeten raken met TEG zodat wij dat kunnen verkopen intern."

Menselijke integratie

"Die scherpe kantjes gaan eraf, heel simpel. En dan wordt je daar wat ontvankelijker voor, dus dat gaat makkelijker. Wat je ook ziet, dat je...je gaat elkaar beter leren kennen. Dus aan de andere kant gaan mensen ook ontvankelijker worden voor waarom jij zegt wat je zegt, waarom jij doet en waarom je die dingen doet. Je groeit naar elkaar toe."

"En dat is iets wat heel langzaam gaat. Ja, dat zijn van die onuitgesproken dingetjes. Dat je de eerste keer samen lacht of zo. Het is heel raar die

tijd. Maar dat heeft ook te maken met oprechte aandacht en op een gegeven moment gaan vragen: waar ben je mee bezig? Wat ben je aan het doen? En hoe kan ik je helpen en waar?"

"Want iemand van InterDam dan simpel zegt: die, tunnels - daar heb je een ander type brandtest voor nodig, de Rijkswaterstaat brandtest - maar met onze huidige deur kunnen we die makkelijk halen. Dus er is ook geen discussie meer. Er hoeft niet heel veel aan geëngineerd te worden. Wat op details uitgezocht, maar die tests gaan we halen. Kortom, we zijn nu al tunnel project aan het aanbieden. Daar zie je van twee kanten: het idee is wellicht ontstaan aan de Van Dam kant en de passende oplossing vanuit InterDam kant."

"Als je kijkt naar creatie dan zie je dat we elkaar aanvullen, dat wij net wat meer het praktische stuk daarin hadden. De klantreis maken. Zij waren echt nog wat conceptuele daarin, dat wat vult elkaar prima en prachtig aan. Als je kijkt naar technologie was ook wel zo, dus wij hebben de zwaardere technieken, noem ik maar, middelware achtige oplossingen ook wel. Bij hen toch meer wat lichter, wat snellere oplossingen en dat heeft ook wel geholpen en versterkt."

"Daar was de norm ook wel: jullie hebben dat? Oh, fantastisch dat wilde ik altijd al hebben."

"Als je kijkt naar creatie dan zie je dat we elkaar aanvullen, dat wij net wat meer het praktische stuk daarin hadden. De klantreis maken. Zij waren echt nog wat conceptueler daarin, dat wat vult elkaar prima en prachtig aan. Als je kijkt naar technologie was ook wel zo, dus wij hebben de zwaardere technieken, noem ik maar, middelware achtige oplossingen ook wel. Bij hen toch meer wat lichter, wat snellere oplossingen en dat heeft ook wel geholpen en versterkt."

"Het is ook echt een heel apart en afwijkend product met een eigen markt."

"Inxeon is in die zin eigenlijk een heel afwijkend bedrijf van Rensa, want wij zijn een groothandel als Rensa en zij zijn een revisie bedrijf, soort productie."

"wij gaan ons niet roeren in de wijze zoals zij die machines bouwen. Jullie hebben een trackrecord opgebouwd en zeker daar het management, die zitten daar al meer dan twintig jaar. Wie zijn wij

Gerelateerdheid / complementariteit

Kennisoverdracht

om aan te geven waar zo'n machine nou verbeterd moet worden?"

"Ja, ik weet het nog dat we samen in kamers zaten om het businessplan en het salesplan uit te werken met Thomas & Betts en ABB. Dat ging heel goed"

"Door kleine dingetjes. Klant, relatie, te blenden op andere teams. Mee te laten werken op Colours klanten. Onderdeel te zijn van teams."

"Daarom heb ik die rondreis gemaakt langs de balies om daar de mensen te vertellen hoe ik het zou doen. En daar heb ik ook wel wat hulpmiddeltjes voor gemaakt die ik daar ook achtergelaten heb."

"dat het voorlopig in ieder geval helemaal zelfstandig functioneert en dat dat ook minder belangrijk is natuurlijk dan wanneer je een bedrijf compleet gaat integreren"

"Dus dat is vrij snel geïntegreerd in de InterDam. Tekenkamer. Ja, virtueel wegens Corona natuurlijk. En die werkte al op lopende projecten. Dat is meer organisch."

"De drie mensen die waren verplaatst naar de ABB customer service organisatie, zij kenden alle producten van Thomas & Betts. En als er verzoek of een vraag kwam van de klant, dan ging het naar die drie mensen. Dus we hadden Thomas & Betts producten en de businessline was gedekt"

"Dat is gelukkig ook gebeurd. Door kleine dingetjes. Klant, relatie, te blenden op andere teams. Mee te laten werken op Colours klanten. Onderdeel te zijn van teams."

"Engineers die hier in Raamsdonksveer zitten, gaan een project doen op een locatie in Schoondijke om zo van mekaar werkmethodes en kennis te vergelijken of er overeenkomsten zijn of verschillen zijn."

"Dat is meer uitwisselen van: Waar haal je die spullen vandaan? En wij hebben die leverancier. Kunnen we daar prijsafspraken mee gaan maken of contracten?"

"Er zijn geen afspraken gemaakt: als het over die en die kwesties gaat dan moeten zij het doen. Of de belasting papieren vullen, dat moeten zij doen. Ze vragen wel: als je twijfelt, vraag het eventjes en dat gebeurt op alle niveaus. Dus ook onze applicatie ontwikkelaar die heeft ook contact met IT-mensen binnen Rensa. Ja, onze administratie

Persoonlijke interactie

dametje. Ikzelf op directieniveau. Ik vraag Henk dan ook wel eens hoe hij het zou aanpakken.”

“Dit is eigenlijk gewoon door hun richting onze finance is dat, die zijn met mekaar aan tafel gegaan en die hebben hier alles lopen.”

“Met die nieuwe producten probeerden we als het sec een SmartMetals product was dat hun specialisten dat via Teams kennis overdroegen over producten”

“En bij sales is het ook: hoe ga je de klant benaderen, wat is je plan.”

“Soft skill vaardigheden. Wat veel bureaus deden denk ik (...) was dat er maar heel weinig mensen klant contact hebben. Bij ons heeft bijna iedereen klant contact. Maar dat vraagt ook iets van de medewerkers dat je bepaalde communicatie vaardigheden mag hebben. Of dat je sociale vaardigheden ook met het multidisciplinaire team dat je daar op een andere manier zou mogen acteren.”

“Het gut feeling gevoel dat kan je niet op papier zetten. Dat moet je aanvoelen in de markt.”

“Als je gepassioneerd over dingen vertelt over jouw producten, dan slaat dat aan bij mensen. Want het is vol overtuiging, vol passie. Die Rensa verkopers. Voor hen is ons product is maar één van de vele. (...) En ik denk eerlijk dat het verschil in die passies zit”

“voor sales, doen ze een training element, beide kanten. Want sales moet bijvoorbeeld de producten van Thomas & Betts leren en ook andersom. Want met de strategie je meer dan alleen je eigen producten gaat verkopen. Dus dat is wel echt een onderdeel voor elke workstream.”

“Wat in het eerste jaar geprobeerd is of waar naar gekeken is: Kunnen we mekaar nog wat leren? Dus probeer ieder op zijn eigen manier te blijven werken, waarbij op een gegeven moment engineers vanuit een andere vestiging projecten voor ons gingen doen en ook andersom. Engineers die hier in Raamsdonksveer zitten, gaan een projecten op een locatie in Schoondijke om zo van mekaar werkmethodes en kennis te vergelijken of er overeenkomsten zijn top verschillen zijn.”

Tacitness

Wederkerigheid