

De weg naar succesvolle integratie

Maart 2012

Universiteit Twente

Faculteit Management en Bestuur
Bacheloropdracht Bedrijfskunde

Auteur

R.L. (Remco) Meulenbrugge
Studentnummer 0203475

Begeleider Universiteit Twente

Dr. A.H. van Reekum

Meelezer Universiteit Twente

Dr. Ir. K. Visscher

-Voorwoord-

Dit rapport is geschreven ter afsluiting van de bachelor Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente. Het leek mij interessant en tevens een uitdaging om een praktijkgericht onderzoek uit te voeren. Het onderzoek heeft zich gericht op de faal- en succesfactoren bij een integratie van twee bedrijven. Het succes van een integratie is onderzocht door te bestuderen in welke mate er synergie te behalen was.

Via deze weg wil ik graag alle medewerkers bedanken die een bijdrage hebben geleverd aan het onderzoek. In het bijzonder wil ik mijn externe begeleider bedanken voor de feedback en de begeleiding gedurende de periode.

Als laatste wil ik Rik van Reekum en Klaasjan Visscher bedanken voor de feedback en input die zij mij hebben gegeven. Ik heb de feedbackgelegenheden als zeer prettig en waardevol ervaren. De input heeft mede tot het eindresultaat geleiden dat nu voor u ligt.

Remco Meulenbrugge,

Enschede, maart 2012

-Management samenvatting-

Het integratieproces is een uitermate complex fenomeen. Dit onderzoek heeft zich gericht op het samenvoegen en integreren van twee organisaties. De centrale onderzoeksvraag luidt als volgt: *'Hoe kan het integratieproces vormgegeven worden, opdat de integratie zoveel mogelijk synergie zal opleveren?'* Succes van een integratie is in dit onderzoek gedefinieerd als synergie. Aan de hand van een casestudie is er geprobeerd een antwoord te vinden op deze vraag.

Uit de analyse blijkt dat er potentie is om synergie te behalen. De gelijkheden en complementariteit tussen de organisaties maken het een interessante mogelijkheid om te integreren. De relatieve omvang tussen de organisaties versterkt deze succesfactor. Ondanks de potentie, is er te weinig aandacht voor het integratieproces. Het gevolg is dat de synergie mogelijk niet tot haar recht komt. Daarnaast blijkt er, tegen de verwachtingen van het management in, dat er vormen van weerstand te verwachten zijn. De weerstand, in combinatie met de verschillen tussen de organisatieculturen en de beperkte communicatie, zal verwachting de synergie doen beperken.

Aanbevelingen

Er is meer aandacht nodig voor het integratieproces: De beoogde mate van integratie is hoog, waardoor een globale planning niet voldoende is. Er worden al veranderingen doorgevoerd, waardoor de interactie tussen de bedrijven wordt vergoot. Er is echter een uitvoerig plan nodig, waarbij meerdere lagen binnen de organisatie worden betrokken om de synergie te verwezenlijken. Om de combinatie potentie tot haar recht te laten komen is het nodig om marketing en sales te scheiden. Momenteel is er te veel aandacht op sales, waardoor er kans is op kannibalisme. Het toevoegen een marketingfunctie heeft als mogelijkheid een duidelijk onderscheid te maken tussen de merken.

Aandacht voor weerstand die te verwachten is bij de integratie van de organisaties: Integratie is een ingrijpend proces en wordt sneller geaccepteerd wanneer de medewerkers worden betrokken en begrijpen wat de impact is op hun functie. Het is van belang dat de managers op een lijn zitten om de weerstand zoveel mogelijk beperken.

Verbetering van de communicatie over de veranderingen en de vorderingen: Veranderingen zullen gepaard gaan met negatieve reacties van werknemers. Open en duidelijk communiceren met de medewerkers zullen de negatieve gevolgen doen afnemen. Hierdoor zal er meer synergie behaald kunnen worden.

Inhoudsopgave

§1.1: Aanleiding tot het onderzoek	6
§1.2: Probleemstelling	6
§1.3: Onderzoeksmodel.....	7
§1.4: Leeswijzer van het rapport	7
Hoofdstuk 2: Algemene introductie van de organisaties	8
§2.1:	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
§2.2:	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
§2.3:	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
§2.4:	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Hoofdstuk 3: Theoretisch kader: faal- en succesfactoren van integraties	9
§3.1: Fusies en overnames	9
§3.2: Perspectieven op fusies en overnames	9
§3.3: Een integraal perspectief.....	10
§3.4: Conceptueel model: de condities voor een succesvolle integratie	16
Hoofdstuk 4: De methoden: van de theorie naar de praktijk.....	18
§4.1: Onderzoeksstrategie.....	18
§4.2: Bronnen en dataverzameling	18
§4.3: Meten van variabelen.....	19
Hoofdstuk 5: Het ontwerp en de verwachtingen van het integratieproces.....	22
§5.1: Het beoogde doel en de effecten	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
§5.2: Globale planning van het integratieproces	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
§5.3: Verwachtingen vanuit het management	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Hoofdstuk 6: Resultaten van het onderzoek	23
§6.1: De verwachte synergie vanuit de respondenten.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
§6.2: Het integratieproces	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
§6.3: Identiek, complementair of totaal verschillend?.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
§6.4: Weerstand, cultuur en communicatie	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
§6.5: De managementstijlen en de snelheid van het integratieproces...	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Hoofdstuk 7: Conclusies en aanbevelingen	24
§7.1: Conclusies over de te verwachten synergie	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
§7.2: Aanbevelingen voor het management om succesvol te integreren	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Hoofdstuk 8: Implicaties en suggesties voor vervolgonderzoek	25
§8.1: Implicaties.....	25
§8.2: Suggesties voor vervolgonderzoek	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Referenties	26
Bijlagen.....	28

Lijst van figuren, tabellen en afkortingen

Figuur 1: Situatieschets	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Figuur 2: onderzoeksmodel.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Figuur 3: Zeven perspectieven	10
Figuur 4: relaties met betrekking tot synergie	10
Figuur 5: het conceptuele model	17
Figuur 6: Type casestudies	18
Figuur 7:	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Figuur 9: vergelijking klantgroepen.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Figuur 10: vergelijking de strategische positie.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Tabel 1. Strategische richting	13
Tabel 2: samenvatting van concepten gemeten door verschillende auteurs	14
Tabel 3: de voor en nadelen van integratie	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Tabel 4: vergelijking van de markt	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

Delen in het rapport zijn ingekort vanwege vertrouwelijkheid

Inleiding: integratie, een uitermate complex proces

Het aantal fusies en overnames is de laatste decennia enorm toegenomen. Deze 'hype' begon in de twintigste eeuw en is tot op heden een bekend fenomeen binnen organisaties. Er zijn sindsdien zes golven van fusies en overnames te onderscheiden. Elke golf gaat gepaard met een keerpunt. Op dit keerpunt wordt duidelijk dat er een hoge mate van falen bestaat onder de fusies en overnames (Kummer & Steger, 2008). De toename is het gevolg van onder andere deregulatie, liberalisering van de markt, innovatie en globalisatie (Sinkovics, Zagelmeyer & Kusstatscher, 2011). De financiële crisis heeft het aantal grote fusies en overnames doen stagneren, maar biedt kansen voor het midden- en kleinbedrijf (KPMG, 2012). Ondanks de afname blijven er fusies en overnames plaatsvinden, maar velen maken de verwachtingen niet waar en mislukken. Fusies en overnames zijn te typeren als de meest intensieve vorm van samenwerking (Dam & Marcus, 2005). Vanwege deze vergaande vorm van samenwerking, gaat de integratiefase doorgaans gepaard met de hoogste mate van complexiteit (Kummer & Steger, 2008). Ondanks dat er veel is geschreven over fusies, overnames en integraties, is er nog steeds veel discussie over de onderwerpen.

§1.1: Aanleiding tot het onderzoek

...

§1.2: Probleemstelling

...

Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

De centrale onderzoeksvraag voor dit onderzoek luidt daarom als volgt:

'Hoe kan het integratieproces vormgegeven worden, opdat de integratie zoveel mogelijk synergie zal opleveren?'

Synergie en integratieproces zijn enigszins ambigue begrippen, daarom zullen deze kort toegelicht worden. Synergie betekent dat de organisaties elkaar aanvullen of versterken (Dam & Marcus, 2005). Het integratieproces staat in dit onderzoek niet alleen voor de integratie zelf, maar ook voor de beslissingen van te voren en de verwachte resultaten van de integratie. De begrippen zullen later uitvoerig behandeld worden.

De centrale onderzoeksvraag is onderverdeeld in enkele deelvragen die kort worden toegelicht. Door middel van de deelvragen zal uiteindelijk de hoofdvraag beantwoordt kunnen worden.

Om te begrijpen wat succes is, zal er tevens achterhaald moeten worden wat ten grondslag ligt aan falen (Larsson, Brousseau, Driver & Sweet, 2004). Er zal daarom gekeken worden naar de faal- en succesfactoren. Deze factoren zullen achterhaald worden aan de hand van wetenschappelijke literatuur en worden beschreven in het theoretisch kader. Het doel is om aan de hand van deze factoren condities op te stellen voor een succesvolle integratie. De eerste deelvraag luidt dan ook als volgt:

1. *Wat zijn de faal- en succesfactoren bij het integreren van organisaties?*

Het doel is synergie te creëren door middel van een integratie. De vraag rijst wat de verwachtingen zijn vanuit het management en hoe het integratieproces vormgegeven zal worden om synergie te realiseren. Dit leidt tot deelvraag twee:

2. *Hoe geeft het management vorm aan het integratieproces en wat zijn hierbij de verwachtingen vanuit de het management?*

Aan de hand van het theoretisch kader en de verwachtingen vanuit het management zal er bestudeerd worden welke faal- en succesfactoren er te verwachten zijn bij een integratie. Aan de hand van de volgende vraag wordt er getracht deze verwachtingen in kaart te brengen:

3. *Wat zijn de te verwachten faal- en succesfactoren bij een integratie?*

Op basis van de bevindingen die voortkomen uit deelvraag drie zal een advies geschreven worden. Het doel is om aanbevelingen te doen gericht op de verbeteringen van het integratieproces. De laatste deelvraag luidt dan ook als volgt:

4. *Wat zal het management moeten veranderen om de integratie tot een succes te laten leiden?*

§1.3: Onderzoeksmodel

...

§1.4: Leeswijzer van het rapport

In dit hoofdstuk is de aanleiding en de probleemstelling van het onderzoek beschreven. In hoofdstuk twee zullen de betrokken organisaties kort worden geïntroduceerd om de lezer enige achtergrondinformatie te verschaffen. In hoofdstuk drie worden verschillende theorieën behandeld worden om tot een antwoord op de centrale onderzoeksvraag te komen. In hoofdstuk vier wordt er een stap van de theorie naar de praktijk gedaan. Er wordt uitgelegd hoe de dataverzameling heeft plaatsgevonden en hoe de concepten meetbaar gemaakt zijn. In het vijfde hoofdstuk worden de verwachtingen van het management beschreven. Vervolgens wordt in hoofdstuk zes de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. In hoofdstuk zeven zullen de conclusies en aanbevelingen beschreven worden. Hoofdstuk acht, het laatste hoofdstuk, beschrijft de implicaties van dit onderzoek en geeft suggesties voor vervolgonderzoek.

Hoofdstuk 2: Algemene introductie van de organisaties

...

Hoofdstuk 3: Theoretisch kader: faal- en succesfactoren van integraties

Het doel van dit hoofdstuk is, door middel van wetenschappelijke literatuur de faal- en succesfactoren te achterhalen. De literatuur is doorgaans verdeeld over een specifiek onderwerp, omdat het benaderd wordt vanuit verschillende onderzoeksgebieden en ondergebracht is in verscheidene (wetenschappelijke) tijdschriften. Daarnaast is elke bedrijfssituatie uniek en zal daarom nooit een op een overeenkomen met de literatuur (Aken, Berends & Bij, 2007). Door het bestuderen van verschillende inzichten wordt er getracht de hoofdvraag zo volledig mogelijk te beantwoorden.

§3.1: Fusies en overnames

Er wordt in de literatuur regelmatig geen onderscheid gemaakt tussen fusies en overnames. Een verklaring hiervan is dat het 'slechts' om een juridisch verschil gaat (Henningon & Carlsson, 2011). Wanneer dit wel gedaan wordt, bestaat er door een diversiteit aan onderzoeken en perspectieven met uiteenlopende definities.

Verschillen tussen fusies en overnames

Een verschil is dat het bij een fusie gaat het om een samenvoeging van organisaties en bij een acquisitie om een bedrijfsovername (Johnson, et al, 2008). Een fusie is dan ook een integratie van twee voorheen losstaande bedrijven tot een nieuwe entiteit, die relatief gelijk zijn qua grote. Bij een overname daarentegen wordt een bedrijf opgenomen in de structuur van het moederbedrijf. Daarnaast bestaat er een derde vorm, de 'conglomerate'. Bij deze vorm worden twee bedrijven samengevoegd, maar blijven beide autonoom (Epstein, 2004; Marks & Mirvis, 2011). Epstein (2004) benadrukt dat fusies met dezelfde omvang een grotere uitdaging zijn op het technische en menselijke vlak dan overnames. Als laatste is er een onderscheid te maken tussen binnenlandse en buitenlandse fusies en overnames. Grensoverschrijdende fusies en overnames gaan doorgaans gepaard met grotere uitdagingen (Sinkovics, et al., 2011).

Verschillende type overnames en de motieven

Er zijn vier verschillende type overnames te onderscheiden (Rock, 1987). Ten eerste bestaan er horizontale overnames. Dit is een overname van een organisatie die actief is in dezelfde industrie. De nadruk ligt op het vergroten van het marktaandeel en het versterken van de concurrentiepositie. Ten tweede zijn er verticale overnames, die als doel hebben meer controle te krijgen over de leveringsketen. De derde vorm is de concentrische overname. Deze richten zich op het overnemen van bedrijven die grenzen aan de markt van de organisatie. Het doel is uitbreiding van de productlijnen, marktaandeel of technologie van de organisatie (Rock, 1987). Als laatste zijn er ongerelateerde overnames. Deze overnames zijn een vorm van risicospreiding, omdat deze zich richten op het versterken van de portfolio van het moederbedrijf.

Financiële en strategische belangen spelen vaak een kernrol bij fusies en overname. Het doel is hoofdzakelijk het vergroten van het marktaandeel, het laten stijgen van de waarde van aandelen en het besparen van kosten. Organisaties kunnen door een overname op relatief snelle en goedkope manier strategische doelen behalen. Een probleem is dat er vervolgens weinig tot geen aandacht besteed wordt aan het integratieproces. Een oorzaak hiervan is dat de impact van culturele verschillen, slechte planning, weinig communicatie en reacties van het personeel vaak worden onderschat (Marks & Mirvis, 2011; Nguyen & Kleiner, 2003; Sinkovics, 2011). Uit onderzoeken, met de nadruk op het financiële perspectief, is gebleken dat 50% à 80% van de fusies en overnames niet succesvol zijn (Sinkovics et al., 2011). Uit andere onderzoeken komt naar voren dat 83% van de gevallen niet tot waardestijging leiden en 53% zelfs waarde vernietigen. De nadruk ligt te veel op de overname zelf, waardoor er weinig aandacht is voor de factoren die cruciaal zijn voor succes (KPMG, 2000 geciteerd in Cartwright & McCarthy, 2005).

§3.2: Perspectieven op fusies en overnames

Door de continue verandering en de diversiteit aan factoren bestaat er veel discussie over fusies en overnames. Als men de kritische succesfactoren zou kunnen definiëren, dan zouden er ook minder mislukken (Kummer & Steger, 2008). De discussie is onder andere het gevolg van de verschillende perspectieven die worden gebruikt.

Allereerst is er het strategisch management perspectief. Vanuit dit oogpunt werd er eerst voornamelijk gekeken naar de verschillende combinaties van bedrijven en het effect op de (financiële) prestaties (Larsson & Finkelstein, 1999; Vaara, 2002). Niet alleen de keuze, maar ook de fase na de fusie of overnames bleek belangrijk te zijn voor de prestaties van een bedrijf. Het integratieproces werd daarom een centraal

onderwerp. Het werd interessant om te kijken hoe de capaciteiten het best overgeheveld konden worden en of er andere vormen van synergie te behalen zijn. Daarnaast werden er managementperspectieven gerelateerd aan integratie, zoals leiderschapvacuüm en het vernietigen van waarde (Vaara, 2002).

Andere onderzoeken bestuderen de economische motieven van de fusies en overnames. Deze hebben vaakwel betrekking op het vergroten van het marktaandeel en schaalvoordelen. Het succes wordt dan ook gemeten aan de hand van boekhoudkundige meetinstrumenten. Het financiële perspectief meet doorgaans de prestaties aan de hand van de verandering in de waarde van de aandelen (Larsson & Finkelstein, 1999).

Andere wetenschappers legden de focus op een 'human resource' benadering. Hierbij werd er gekeken naar de reactie en weerstand van de organisatie tegen de integratie. Uit de HR-onderzoeken blijkt dat de aandacht voor culturele aspecten beperkt is, wat grote gevolgen kan hebben voor de integratie (Vaara, 2002). Hieruit kan een volgend perspectief, cultuur, worden afgeleid. Vanuit dit perspectief wordt gekeken naar de effecten van de overtuigingen en waarden van medewerkers. Culturele verschillen is één van de meest voorkomende factor waardoor integraties mislukken (Nguyen & Kleiner 2003).

Cultuur kent enige overlap met het volgende perspectief, het organisatorisch oogpunt. Hierbij wordt gekeken naar de conflicten tussen de culturen en hoe besluiten genomen worden (Larsson & Finkelstein, 1999). In figuur 3 is een overzicht gegeven van de verschillende perspectieven die hierboven kort zijn behandeld.

Door de verschillende perspectieven lopen de bevindingen zeer uiteen. De meetinstrumenten, gericht op het onderzoeken van het effect op fusies en overnames, zouden daarom meer eenheid moeten krijgen (Larsson & Finkelstein, 1999; Marks & Mirvis, 2011).



Figuur 3: Zeven perspectieven

§3.3: Een integraal perspectief

Larsson en Finkelstein (1999) hebben getracht drie perspectieven met betrekking tot fusies en overnames te integreren in één raamwerk door middel van een case survey onderzoek. Deze drie perspectieven hebben betrekking op strategische, organisatorische en HRM aspecten.

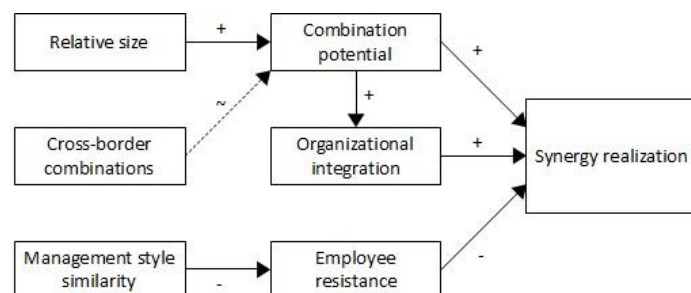
Synergie is in het onderzoek de conceptualisering van succes om te meten wat de gevolgen zijn voor de prestaties van de samenvoeging van de bedrijven. Het realiseren van synergie is de afhankelijke variabele en de onafhankelijke variabelen zijn de combinatie potentie; de mate van integratie en de weerstand van de werknemers (Larsson & Finkelstein, 1999). Deze onafhankelijke variabelen veroorzaken of hebben invloed op het behalen van synergie, de afhankelijke variabele (Babbie, 2007). De combinatie potentie is de som van verwantschap en complementariteit tussen de organisaties, omdat beide aspecten een positief effect kunnen hebben op het succes van een fusie of overname (Larsson & Finkelstein, 1999).

De auteurs hebben de combinatie potentie gemeten door middel van *aanvullende* en *overeenkomende* aspecten te bestuderen betreffende de marketing en de productie. Daarnaast is mate van integratie geoperationaliseerd door de som van de interactie en coördinatie tussen de organisaties. De werknemersweerstand is bestudeerd aan de hand van de actieve en het passieve verzet tegen de integratie door de overgenomen organisatie (Larsson & Finkelstein, 1999).

Naast deze variabelen hebben de auteurs het effect van de gelijkheden tussen de managementstijlen; de relatieve omvang en de geografische ligging als variabelen meegenomen. Deze variabelen hebben een indirecte invloed op synergie.

De relaties die significant waren, zijn samengevat in figuur 4. De geografische ligging blijkt niet significant te zijn, maar had wel een sterke relatie met combinatie potentie.

Uit dit figuur valt te concluderen dat de combinatie potentie, de mate van



Figuur 4: relaties met betrekking tot synergie (gebaseerd op het model van Larsson & Finkelstein, 1999)

integratie en de werknemersweerstand de mate van synergie *direct* beïnvloeden. De relatieve omvang en managementstijlen hebben *indirect* via combinatie potentie en weerstand invloed op de realisatie van synergie. Combinatie potentie heeft tevens een indirecte invloed via de mate van integratie.

Uit het onderzoek van Larsson en Finkelstein (1999) komt naar voren dat de combinatie potentie en mate van integratie het succes van een integratie stimuleren, terwijl de werknemersweerstand het succes juist belemmert. De werknemersweerstand kan enigszins beperkt worden door gelijke managementstijlen.

De factoren bieden een uitgangspunt voor de faal- en succesfactoren. Op basis van bevindingen van andere auteurs zal dit leiden tot een aantal condities voor succesvolle integratie.

Synergie als doel van een integratie

Het doel van integreren is vaakwel het behalen van synergetische effecten. In de vorige paragrafen werd synergie al enkele malen aangehaald, daarom zal het hieronder verder uitgewerkt worden.

Synergie is een hyperoniem voor samenwerkingsvoordeel en een definitie luidt als volgt: *'het geheel is meer dan de som van de delen; ofwel (vaak aan fusies ten grondslag liggende) verschijnsel dat verschillende activiteiten tezamen – dankzij de bundeling van krachten en samenwerking – efficiënter en effectiever worden uitgevoerd dan de som van de afzonderlijke activiteiten* (Verhage, 2004, p. 984).¹ Synergie wordt bereikt als de som van de combinatie efficiënter en/of effectiever is dan de organisaties los van elkaar (Henningon & Carlsson, 2011).² Het doel is dat geheel meer waarde creëert dan twee gescheiden organisaties doen. Kortom synergie staat voor één plus één is groter dan twee.

Lubatkin (1983) maakt een onderscheid in drie verschillende soorten van synergie. De auteur maakt onderscheid in: 'technical economies', 'pecuniary economies' en 'diversification economies'. Technical betekent dat er een efficiëntie voordeel behaald wordt door middel van de fusie. Bij pecuniary resulteert de omvang in een marktconcurrentievoordeel doordat de organisatie kan concurreren op prijs. Bij diversification is integratie minder van belang, de organisaties blijven daarom gescheiden (Lubatkin, 1983). Dit is dus een vorm van risicospreiding, omdat de bedrijven onafhankelijk blijven.

Larsson & Finkelstein (1999) maken dit onderscheid niet. De auteurs meten synergie door de volgende aspecten: het versterken van de inkoop, productie, marketing, concurrentiepositie, administratie en de positie in de leveringsketen. Deze factoren zijn voornamelijk gericht op het besparen van kosten. Naast deze 'versterkende' factoren wordt synergie gemeten door: toegang tot nieuwe markten; mogelijkheden voor cross-selling¹; mogelijkheden voor kennisoverdracht; en mogelijkheden voor kenniscreatie (Larsson & Finkelstein, 1999). De versterkende factoren zijn dus voornamelijk gericht op het besparen van kosten, terwijl de andere factoren zich richten op nieuwe mogelijkheden.

Kortom er bestaan verschillende vormen van synergie en het kan tevens op verschillende manieren bereikt worden. Het voordeel om prestaties te meten aan de hand van synergie is, dat het daadwerkelijk effect gemeten wordt en niet de mogelijke effecten (Larsson & Finkelstein, 1999). Het behalen van synergie kan daarom worden gezien als een indicator van succes, maar een nadeel is dat het lastig meetbaar is (Chakrabarti, 1990). Een tweede kanttekening bij synergie is dat synergie niet per definitie positief is. Synergie kan namelijk ook resulteren in hogere kosten door bijvoorbeeld interne conflicten en centralisatie (Pablo, 1994).

Het integratieproces en de beoogde mate van integratie

Een integratie is geen losstaand fenomeen, want er ligt meestal een fusie of een overname aan ten grondslag. Kummer & Steger (2008) onderscheiden drie verschillende fases. Allereerst is er de pre-M&A fase. In deze fase worden de organisaties bestudeerd en geselecteerd die in aanmerking komen voor een overname. Vervolgens vindt in de M&A-fase de overname daadwerkelijk plaats. Als laatst vindt de integratie in gang gezet in de post-M&A fase. De drie fases volgen elkaar in chronologische volgorde op, waarbij elk opvolgende stap gepaard gaat met een hogere mate van complexiteit (Kummer & Steger, 2008). Het integratieproces is dus de fase met de hoogste mate van complexiteit. Dit is mogelijk ook een verklaring waarom fusie en overnames vaak mislukken. Het is daarom van groot belang om aandacht aan het proces te schenken en de valkuilen niet te onderschatten.

Integratie wordt door de complexiteit en diversiteit aan perspectieven op verscheidene manieren geoperationaliseerd. Hierdoor variëren de uitkomsten per onderzoek (Barki & Pinsonneault, 2005). Barki & Pinsonneault (2005) definiëren integratie als volgt: *'...the extent to which distinct and interdependent*

¹ Cross-selling is het verkopen bijpassende producten, bijvoorbeeld accessoires (Kind & Quix, 2008)

organizational component constitute to a unified whole' (Barki & Pinsonneault, 2005, p. 166). Met componenten worden de verschillende afdelingen, processen, mensen, technologie e.d. bedoeld. De definitie geeft weer wat de essentie is van de integratie: het samen operen als één geheel. Dit zal vervolgens weer leiden tot synergie. Pablo (1994) beschrijft integratie als het veranderen van technische, administratieve en culturele samenhang van fuserende bedrijven om als een sterker geheel te opereren.

Uit beide definities blijkt dat het doel van een integratie het versterken van het geheel is. Het integreren van de bedrijven is dan ook een cruciale factor voor het bereiken van synergie (Larsson & Finkelstein, 1999; Henningon & Carlsson, 2011). Het succes van een integratie wordt ook wel gezien als het resultaat van zowel strategische als organisatorische fit. De kans op succes wordt daarnaast vergroot wanneer het management tijdig actie onderneemt (Hitt, Freeman & Harrison, 2001). Uit een onderzoek van Larsson en Finkelstein (1999) blijkt de mate van integratie een positief, zelfs het sterkste, verband te hebben met het behalen van synergie.

Haspeslagh & Jemison (1991) hebben op basis van de onderlinge strategische afhankelijkheid en de gewenste autonomie van de organisaties een model opgesteld met vier integratiebenaderingen:

1. **Holding:** Er vindt geen integratie plaats en de overname is puur gericht op overdracht van financiële middelen, het spreiden van risico's en het overhevelen van het management. Er is een lage behoefte aan autonomie en strategische afhankelijkheid.
2. **Conversatie:** Het management richt zich bij de overname op het intact houden van de kerncompetenties. De behoefte aan autonomie is hoog en de strategische samenhang laag.
3. **Symbiose:** De bedrijven worden geïntegreerd worden, maar de kerncompetenties moeten behouden blijven. Deze competenties verschillen tussen beide bedrijven, net als de context van de organisaties. De autonomie en strategische samenhang zijn beide hoog, waardoor het uitermate complex is.
4. **Absorptie:** Het overgenomen bedrijf wordt volledig geïntegreerd. De behoefte aan autonomie is laag en aan strategische samenhang hoog.

Larsson en Finkelstein (1999) meten de mate van integratie door middel van de interactie en coördinatie tussen de organisaties. Interactie is het delen van informatie en kasstromen, maar ook het overhevelen en uitwisselen van producten en faciliteiten. De coördinatie verklaart hoe de samenwerking tot stand komt, zoals het maken van een planning, het uitwisselen van personeel en het opstellen van integratieteams.

De interactie wordt door Haspeslagh en Jemison (1991) aangemerkt als een cruciale factor voor integratie. De auteurs benoemen substantiële interactie, gericht op de overdracht van de mogelijkheden om waarde te creëren. Daarnaast is er administratieve interactie, gericht op de informatiestromen, verantwoordelijkheden en procedures. Als laatste is er symbolische interactie. Dit is gericht op het veranderen van de denkbeelden van de medewerkers (Haspeslagh en Jemison, 1991). Deze interactie heeft dus raakvlakken met de organisatiecultuur

Ondanks dat de mate van integratie een verklarende factor is voor het behalen van synergie, heeft het als nadeel dat het niet direct de faal- en succesfactoren verklaart die ten grondslag liggen aan de integratie zelf. Het verklaart echter wel in welke mate het resultaat van de integratie succesvol te noemen is.

Strategische keuze voor samenvoeging

De keuze om samen te gaan kan gezien worden als een verklarende factor waarom de integratie resulteert in een succes of een mislukking (Larsson et al., 2004). Met de keuze wordt de selectie van de bedrijven bedoeld die in aanmerking komen voor een fusie of overname. De keuze is een strategische overweging met betrekking tot de combinatie potentie. Combinatie potentie beschrijft in welke mate organisaties bij elkaar passen om uiteindelijk waarde te creëren. Deze factor heeft een positief effect op zowel de mate van integratie, als het behalen van synergie. Wanneer de combinatie potentie hoog is, leidt dit niet direct tot succes, omdat de mate van integratie eveneens een van belang is (Larsson & Finkelstein 1999). Een hoge mate van combinatie potentie *alleen* zal daarom niet automatisch tot synergie leiden.

Combinatie potentie wordt veelal geoperationaliseerd door de mate van verwantschap (Datta, 1991; Kusewitt, 1985; Sigh en Montgomery, 1987, geciteerd in Larsson en Finkelstein, 1999). Het realiseren van synergie door middel van gelijkheid kan gezien worden als de 'economies of sameness'. Concurrerende bedrijven gaan samen om schaalvoordelen te behalen. Doorgaans wordt dit een horizontale overname genoemd (Larsson et al., 2004).

De gelijkheden kunnen opgedeeld worden in externe en interne verwantschap (Homburg & Bucerius, 2006). De auteurs bestudeerden de externe verwantschap door middel van de 'target market' en de positioning van de

organisaties. De interne verwantschap beschrijft de managementstijlen, prestaties voorafgaand aan de fusie en de strategische oriëntatie van bedrijven. Er is geen eenduidigheid of een hoge of lage mate van externe verwantschap leidt tot synergie.

Shelton (1988) komt echter tot de conclusie dat wanneer de strategische gelijkheid tussen bedrijven hoog is er de meeste waarde gecreëerd wordt. De auteur onderzocht, op basis van concepten van Salter en Weinhold (1979), de strategic fit aan de hand van vier categorieën, afgebeeld in tabel 1. Uit het onderzoek kwam naar voren dat overnames die getypeerd kunnen worden als 'identical' of als 'related-supplementary', de meeste waarde toevoegen. Gelijkaardige overnames leveren namelijk schaalvoordelen op en related-supplementary verschaft toegang tot nieuwe markten met nieuwe klanten (Shelton, 1988).

Related-complementary <ul style="list-style-type: none"> • nieuwe producten • overeenkomende klanten 	Unrelated <ul style="list-style-type: none"> • nieuwe producten • nieuwe klanten
Identical <ul style="list-style-type: none"> • overeenkomende producten • overeenkomende klanten 	Related-supplementary <ul style="list-style-type: none"> • overeenkomende producten • nieuwe klanten

Tabel 1. Strategische richting (Shelton, 1988, p. 280)

Daarnaast blijkt uit verscheidene onderzoeken dat een lage mate van interne gelijkheid desastreus is voor het behalen van succes (Homburg & Bucarius, 2006). Als er weinig overeenkomsten bestaan is het gat namelijk groter tussen de organisaties, waardoor er meer knelpunten kunnen ontstaan. Aan de andere kant als er overlap bestaat in functies kan dit de weerstand vergroten, omdat er werknemers overbodig worden. Het onderzoek van de Homburg & Bucarius (2006) richt zich echter niet op de relatie tussen de gelijkheid van de organisaties, maar op de snelheid van de integratie. De relatie van de snelheid en het succes van een integratie wordt in de volgende paragraaf besproken.

Verwantschap beschrijft echter gedeeltelijk het begrip combinatie potentie, omdat aanvullende factoren tevens invloed hebben op het behalen van synergie (Larsson & Finkelstein, 1999). Synergie kan naast 'economies of sameness' ook bereikt worden via 'economies of fitness'. Deze overnames zijn gericht op complementaire middelen en kunnen getypeerd worden als verticale overnames (Larsson et al., 2004). Het gaat hierbij niet alleen om integraties van distributiekkanalen, maar een ander voorbeeld is marktverbreiding door middel van nieuwe producten of nieuwe klanten.

Overnames gericht op aanvullende middelen ('complementary resources') vergroten de kans op waarde toename bij een integratie ten opzichte van overnames met een hoge mate van gelijkheden. Gelijkaardige organisaties zullen namelijk dezelfde sterktes en zwaktes hebben bij een samenvoeging als voorheen (Hitt, Freeman & Harrison, 2001). Dit staat haaks op de bevindingen van andere auteurs. Er valt uit af te leiden dat er zowel positieve als negatieve kanten zitten aan gelijkheden en complementariteit.

Het is van belang te bepalen in welke mate de organisaties gelijk of complementair aan elkaar zijn. In dit onderzoek staat complementariteit voor een nieuwe mogelijkheid die wordt gecreëerd om de positie van de organisatie te versterken die voorheen niet mogelijk was, omdat de bedrijven gescheiden waren.

De 'competitive strategies' verklaart hoe een organisatie de doelen probeert te behalen en inspeelt op de omgeving. Dit is de indeling die Porter heeft gemaakt op basis van de 'competitive scope' en 'advantage' (Daft, 2007). Een focus 'differentiation strategy' houdt in dat de organisatie zich richt op het onderscheiden ten opzichte van concurrenten en de organisatie richt zich hierbij op een specifieke regio of klantengroep (Daft, 2007). Met een 'low-cost' strategie richt het bedrijf zich op het vergroten van het marktaandeel door een lagere prijs aan te bieden dan de concurrenten (bijlage 2).

Een ander model is het Abellmodel, waarbij de product-marktcombinatie in kaart gebracht wordt door middel van de behoeften, klantgroepen en de technologieën (Verhage, 2004). Dit model kan worden gebruikt om de markt van de organisaties weer te geven. Zoals in tabel 2 is te zien kent het model overlap met de concepten van eerder behandelde auteurs. Larsson & Finkelstein (1999) hebben gebruik gemaakt van klantengroepen, bedrijfssectoren en geografische markt. Shelton (1988) maakt gebruik van een opdeling in klanttype, producttype, technologie en functie. Door gebruik te maken van het Abellmodel zouden de strategische overeenkomsten, maar zullen ook de verschillen naar voren komen.

Larsson & Finkelstein	Shelton	Abell
Klantengroepen	Klanttype	Afnemersgroepen
Bedrijfssectoren	Producttype	Afnemersbehoefte
Geografische markt	Technologie	Technologieën
	Funcitie	

Tabel 2: samenvatting van concepten gemeten door verschillende auteurs

Ook bestaat de mogelijkheid dat er nieuwe kennis wordt vergaard of gecreëerd (Larsson & Finkelstein, 1999). Kennis bestaat er in de vorm van 'explicit knowledge' en 'tacit knowledge' (Daft, 2007). Met explicit knowledge wordt tastbare kennis bedoeld en met tacit knowledge wordt de ontastbare kennis bedoeld. Tacit knowledge zit in de werknemers. Explicit knowledge zal dus makkelijker kunnen worden overgedragen dan tacit knowledge. Echter vormen beide een belangrijke bron voor synergetische effecten.

Larsson & Finkelstein (1999) hebben de combinatie potentie geoperationaliseerd als de gelijkheden en aanvullendheid van zowel de marketing als productie. Wanneer twee bedrijven samengaan, zullen er niet alleen voordelen behaald kunnen worden op marketingactiviteiten, maar ook op de productiefaciliteiten. Er zal dus eveneens naar de gelijkheden en complementariteit van de processen moeten worden gekeken.

Lengte van de integratieperiode

De snelheid kan bepalend zijn voor het succes van een integratie. Homburg & Bucarius (2006) hebben onderzoek gedaan naar het effect van de snelheid op een integratie. Snelheid verklaart indirect, via de gelijkheid tussen organisaties, het succes van een integratie (Homburg & Bucarius, 2006). Wanneer er een lage externe en een hoge interne gelijkheid blijkt bestaat, is een korte integratie periode gewenst. Bij een hoge externe en een lage interne gelijkheid heeft de snelheid juist een negatieve relatie met het succes van de integratie. Een geleidelijke integratie is in dit geval gewenst. Als de interne en externe gelijkheid beide hoog of laag zijn, blijkt de snelheid niet bepalend te zijn voor succes (Homburg & Bucarius, 2006).

Omvang van de organisaties

De relatieve omvang van bedrijven hangt samen met de combinatie potentie (Larsson & Finkelstein, 1999). De relatieve omvang is de verhouding tussen de jaarlijkse omzet van de betrokken organisaties (Larsson & Finkelstein, 1999; Shelton, 1988). Wanneer bij een overname het ene bedrijf vele maler groter is dan het andere bedrijf, vaagt het verschil in omvang de synergetische effecten weg. Een verklaring zou zijn dat er bij grotere overnames meer aandacht is voor de integratie en er meer energie ingestoken wordt door de managers. Dit is niet het geval, want de verhoudingen tussen de bedrijven spelen juist een rol. Relatief grote overnames hebben namelijk een hogere kans op synergetische effecten, aangezien er meer middelen ter beschikking zijn en de mogelijkheden groter zijn dan bij kleine overnames (Larsson & Finkelstein, 1999; Shelton 1988). De kans is dus groter dat de verworven organisatie een significante bijdrage levert aan de prestatie van een organisatie als de overname relatief groot te noemen is.

Weerstand, culturele verschillen en communicatie

Weerstand wordt in de literatuur doorgaans gezien als een faalfactor voor het behalen van succes. Werknemersweerstand is de mate waarin de werknemers zich tegen de fusie of overname keren. Weerstand heeft een negatief effect op het succes van een integratie, omdat het voor een vertraging van de integratie kan zorgen (Kummer & Steger, 2008). Daarnaast heeft weerstand van werknemers een negatief effect op het behalen van synergie (Larsson & Finkelstein, 1999). Larsson & Finkelstein (1999) maken onderscheid in actieve en passieve weerstand. De auteurs geven vrijwillig vertrek en protest als voorbeelden van actieve weerstand en afwezigheid, afschuiven van verantwoordelijkheden en ongehoorzaamheid van passieve weerstand.

De reactie op de integratie wordt grotendeels bepaald door de werknemers. Integratie zorgt voor veranderingen in de organisatiestructuur en -cultuur. Het kost veel tijd om de cultuur te veranderen, waardoor mogelijk weerstand onder het personeel ontstaat. Het gevolg hiervan is een daling in de productiviteit (Bijlsma-Frankema, 2001). De weerstand tegen een integratie kan dus een gevolg zijn van culturele verschillen tussen de organisaties. Cultuur verklaart gedeeltelijk hoe de werknemers zowel in positieve als negatieve zin reageren op fusies (Nguyen & Kleiner, 2003).

Als twee voorheen gescheiden bedrijven worden samengevoegd tot één entiteit zal het (op zijn minst voor een gedeelte) gevolgen hebben voor de werknemers (Bijlsma-Frankema, 2001). Hierdoor ontstaan er mogelijk wrijvingen onder het personeel. Een botsing tussen organisatieculturen wordt ook wel beschreven als de 'culture clash' (Mars & Mirvis, 2011). De organisatieculturen passen niet bij elkaar, waardoor ze met elkaar

confliteren. Het oplossen van conflicten is een tijdrovend proces waarbij 'het beste' personeel verloren kan gaan (Nguyen en Kleiner, 2003).

Wanneer de bedrijfsculturen niet bij elkaar passen kan het een tijdrovend proces worden (Nguyen & Kleiner, 2003). Daarnaast worden beide type beleidsvoering met elkaar gecombineerd, die mogelijk haaks op elkaar staan. Als deze conflicteren zal de integratie minder succesvol zijn (Duncan & Mtar, 2006). De culturele verschillen worden gezien als een van de grootste uitdagingen bij een fusie of overname. Wanneer culturen botsen met elkaar, resulteert dit in een lagere mate van succes (Duncan & Mtar, 2006; Epstein, 2004).

Marks & Mirvis (2011) benoemen het 'us-vs-them' als gevolg van culturele conflicten, refererend aan de theorie van Tajfel (1981) en Turner (1982). Een integratie betekent namelijk dat werknemers met verschillende bedrijfsculturele achtergronden samen komen. Werknemers associëren zich doorgaans met de werknemers van hun eigen organisatie en hebben een negatieve houding ten opzichte van de werknemers van de andere organisatie.

In de literatuur wordt het 'merger syndrome' beschreven als gevolg van een integratie. Dit fenomeen heeft zowel positieve als negatieve effecten op een fusie. De negatieve effecten vormen een belemmering van het integratieproces, waardoor het gezien kan worden als een vorm van weerstand. Het syndroom ontstaat door de onzekerheid en de veranderingen die een fusie met zich meebrengt en verklaart de reacties van de werknemers (Marks & Mirvis, 2011; Sinkovics et al., 2011). Volgens Sinkovics et al. (2011) kunnen fusies invloed hebben op: stress, motivatie, tevredenheid, 'commitment', afwezigheid, ontslag, samenwerking, conflict, productiviteit en gezondheid van werknemers. Een fusie zorgt voor stress en zet onderlinge relaties onder druk. Dit komt onder andere door de hogere mate van centralisatie en de afname van communicatie van het management met de medewerkers. Enkele gevolgen hiervan zijn een daling in de productiviteit, het vertrek van personeel en de onzekerheid en identiteitsverlies van en onder het personeel, waardoor de integratie wordt belemmerd (Marks & Mirvis, 2011; Sinkovics et al., 2011).

Communicatie is nauw verbonden met weerstand. Schweiger en DeNisi (1991) hebben onderzoek gedaan naar het effect van het communiceren van een realistisch fusiebeeld naar de werknemers. De auteurs het effect gemeten door middel van opvatting van het personeel over: onzekerheid; stress; tevredenheid; 'commitment'; betrouwbaarheid, eerlijkheid en zorg van de organisatie; intentie om te blijven werken; prestatie, afwezigheid en vrijwillig vertrek (Schweiger & DeNisi, 1991). De officiële aankondiging blijkt in elke situatie een negatief effect te hebben op het personeel. Zo zal er een hogere mate van onzekerheid bestaan, de werktevredenheid afnemen en kijken de werknemers minder positief tegen de organisatie aan. De betrouwbaarheid en eerlijkheid van het bedrijf, in de ogen van de werknemers, wordt aangast. Bovendien voelen de werknemers zich minder verbonden met de organisatie en zullen eerder bereid vrijwillig ontslag te nemen. De aankondiging is een fase die gezien wordt als een van de meest emotionele fases (Schweiger & DeNisi, 1991; Sinkovics et al., 2011). Deze negatieve effecten kunnen gereduceerd worden door een realistisch beeld te communiceren naar de medewerkers, omdat dit een remmende werking heeft (Schweiger & DeNisi, 1991).

Aan de hand van de boven behandelde literatuur is er te verwachten dat weerstand niet alleen een negatief effect heeft op het behalen van synergie, maar ook het integratieproces belemmert. Weerstand kan dus aangemerkt worden als een faalfactor. De weerstand kan dus een directe relatie hebben met het behalen van synergie, maar ook een indirecte relatie via de integratie. De integratie heeft zowel op individueel als op organisatorisch niveau gevolgen. Een laatste toevoeging hieraan is dat verschillen niet altijd negatief zijn, want de bedrijfsculturen hoeven niet identiek te zijn om succesvol te zijn. Verschillen (kleine) kunnen juist een succesfactor zijn, omdat men van elkaar kan leren (Marks & Mirvis, 2011). De combinatie kan nieuwe mogelijkheden creëren die er voorheen niet waren, met als resultaat synergie.

Manier van managen

De managementstijlen hebben een indirecte invloed op het behalen van synergie (Larsson & Finkelstein, 1999). Het management is verantwoordelijk voor het aansturen en coördineren van de organisatie onderdelen (Daft, 2007). De managementstijlen worden daardoor grotendeels bepaald door de structuur van een organisatie (Boddy, 2008). Daarnaast bepaalt de verdeling van bevoegdheden en de omgang met risico's een deel van de managementstijl (Larsson & Finkelstein, 1999).

De managementstijlen hebben tevens betrekking op de mate waarin werknemers collectief betrokken worden bij het nemen van besluiten (Torrington, Hall & Taylor, 2008). Bij een hoge mate van centralisatie worden besluiten voornamelijk door het management genomen. Bij een gedecentraliseerde organisatie worden besluiten lager in de organisatie genomen. De divisies ofwel de medewerkers krijgen hierbij meer vrijheid om

zelf besluiten te nemen (Boddy, 2008). Bij een gecentraliseerde organisatie is de mate van formalisatie doorgaans hoger.

De managementstijlen bepalen een deel van interne verwantschap (Humburg & Bucerius, 2006). Een lage interne verwantschap bleek het succes van een integratie tegen te gaan. Een oorzaak hiervan is dat een verschil in managementstijlen, de weerstand onder het personeel doet toenemen. Dit betekent dat overeenkomsten tussen managementstijlen de synergie vergroten, omdat de weerstand onder het personeel afneemt (Larsson & Finkelstein, 1999).

§3.4: Conceptueel model: de condities voor een succesvolle integratie

Uit de literatuur komen verschillende factoren naar voren die van invloed zijn op het succes van een integratie. Er is getracht de inzichten te integreren en condities op te stellen voor het verwezenlijken van synergie bij integratie. Deze condities worden gezien als indicatoren om succes te behalen. Wanneer er een conditie ontbreekt, is de kans op falen groter.

Het integratieproces gaat gepaard met een hoge mate van complexiteit. Het is daarom van belang om als organisatie voldoende aandacht aan het integratie proces te schenken. Dit houdt in dat er niet alleen naar de voordelen gekeken wordt naar de mogelijke voordelen, maar dat het eveneens noodzakelijk is om stil te staan bij het ontwerp van het integratieproces. Een hoge mate interactie en coördinatie is hierbij van belang om integratie te bereiken (Larsson & Finkelstein, 1999). Daarnaast zijn er verschillende vormen van integraties (Haspeslagh & Jemison, 1991). Het is daarom van belang om een strategie te hebben die past bij het type integratie (Epstein, 2004). Aandacht voor het integratieproces is een succesfactor en wordt versterkt wanneer er een gepaste planning is. Uit het onderzoek van Homburg en Bucerius (2006) blijkt namelijk dat het kiezen van een verkeerde integratiesnelheid uit kan lopen op een mislukking.

Conditie 1: *Er is aandacht voor het integratieproces*

Synergie kan voortkomen uit de overeenkomsten van organisaties, maar complementaire activiteiten en middelen kunnen eveneens een bijdrage leveren aan het behalen van synergie. Een succesfactor is daarom de potentie die voortkomt uit de combinatie. Uit de behandelde literatuur komt naar voren dat de omvang van de bedrijven de combinatie potentie kan versterken. Deze conditie wordt versterkt wanneer het overgenomen bedrijf qua omvang een betekenisvolle bijdrage kan leveren. Zowel Shelton (1988) en Larsson en Finkelstein (1999) namelijk dat een relatief grote overname meer kans heeft op synergie. Kortom het is van belang dat er zowel gelijkheden als complementariteit aanwezig is.

Conditie 2: *De integratie heeft de potentie voor de marketing activiteiten en operationele processen*

Veranderingen gaan doorgaans gepaard met weerstand. Het is daarom niet van belang of er weerstand is, maar in welke mate deze aanwezig is. Een hoge mate van weerstand zal er toe leiden dat er minder synergie wordt bereikt, omdat het personeel de integratie tegen zal werken. Een lage mate van weerstand is daarom gewenst, omdat het personeel accepteert waarom er veranderingen plaatsvinden en hierdoor eerder geneigd zullen zijn mee te werken aan de veranderingen. Weerstand is een faalfactor, het ontbreken van weerstand is dus een succesfactor.

De weerstand wordt beperkt wanneer er enigszins gelijkwaardige managementstijlen worden gehanteerd (Larsson & Finkelstein, 1999). Gelijkheden tussen managementstijlen zullen deze conditie dus versterken. De kans op synergie wordt dus vergroot met een beperkte werknemersweerstand en gelijkwaardige managementstijlen.

Conditie 3: *Er is een beperkte werknemersweerstand*

Er zullen bij een integratie altijd culturele verschillen aanwezig zijn, omdat de organisatie een verschillende historie hebben. Een cultuur zit diep geworteld in een organisatie, waardoor het moeilijk is om dit te veranderen. De culturele verschillen zullen niet tot conflicten moeten leiden.

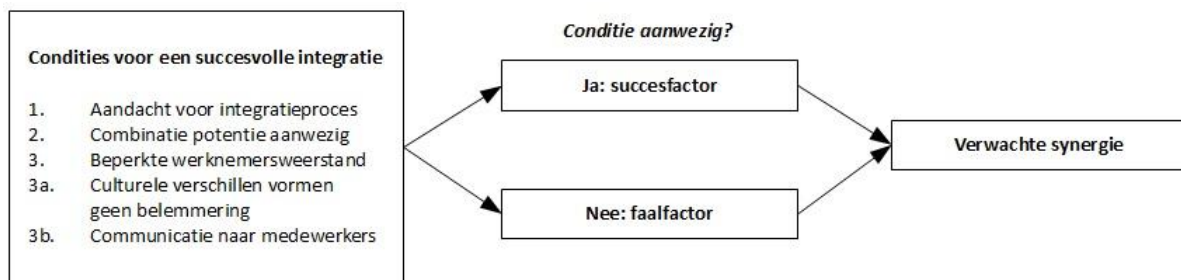
Culturele verschillen borduurt enigszins voort op weerstand, omdat de conflicten ook aangemerkt kunnen worden als een vorm van weerstand. Culturele verschillen hangt nauw samen met weerstand waardoor deze conditie 3a wordt genoemd.

Conditie 3a: *De culturele verschillen leiden niet tot een belemmering van de integratie*

De aankondiging zal altijd negatieve gevolgen hebben op de houding van de werknemers (Schweiger & DeNisi, 1991). Wanneer er een realistisch beeld wordt geschetst van de integratie zullen de negatieve bij effecten van een integratie beperkt worden. Het komt namelijk de werknemerstevredenheid en de productiviteit ten goede. Duidelijke en consistente communicatie is een van de succesfactoren om werknemers te behouden (Epstein, 2004). Werknemers zijn bezorgd over de gang van zaken en kunnen zich zelfs vijandig opstellen tegen een fusie (Nguyen en Kleiner, 2003). Het is dus van belang dat er gecommuniceerd wordt met de medewerkers over het integratieproces. De volgende conditie heeft eveneens een verband met de weerstand.

Conditie 3b: *Er wordt gecommuniceerd met medewerkers over de plannen en de vorderingen van het integratieproces*

De condities zijn hieronder in figuur 5 samengevat in het conceptuele model. Wanneer een conditie aanwezig is zal de kans op succes worden vergroot, wanneer een conditie ontbreekt, versterkt dit de kans op falen.



Figuur 5: het conceptuele model

In dit onderzoek staat synergie voor de *te verwachte* synergie, omdat de prestaties niet meetbaar te maken zijn. De prestatie van een bedrijf worden doorgaans uitgedrukt in cijfers, maar dit is niet mogelijk omdat er geen vergelijking is tussen de nieuwe en huidige situatie. Bovendien zijn sommige aspecten niet direct te linken aan financiële prestaties. Een voorbeeld hiervan is de overdracht van kennis en cultuur.

In dit hoofdstuk is aan de hand van de wetenschappelijke literatuur een conceptueel model opgesteld. Hoe deze theorie in praktijk gebracht zal worden, wordt in het volgende hoofdstuk behandeld.

Hoofdstuk 4: De methoden: van de theorie naar de praktijk

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek wordt uitgevoerd. Als eerst wordt er beschreven waarom er gekozen is voor een casestudy. Vervolgens zal er besproken worden op welke manier de data verzameld is en als laatst zal er een toelichting gegeven worden op hoe de concepten gemeten zijn.

§4.1: Onderzoeksstrategie

In dit onderzoek staat een 'hoe-vraag' centraal, waardoor het te typeren is als een casestudy (Yin, 1994). De hoofdvraag van een onderzoek staat in verband met de onderzoekstrategie. Een hoe-vraag is geschikt voor een casestudy (Yin, 1994).

Er zijn vier type casestudies (figuur 6). Ten eerste wordt er een onderscheid gemaakt in het aantal cases dat wordt bestudeerd. Er zijn 'single-case studies' en 'multiple-case studies'. Bij een single-case wordt er slechts één specifieke case bestudeerd en bij multiple-cases worden er meerdere cases met elkaar vergeleken (Verschuren & Doorewaard, 2000; Yin, 1994). Daarnaast wordt er een onderscheid gemaakt in het aantal analyse-eenheden. Deze zijn op te splitsen in 'holistic' en 'embedded'. Bij een embedded design wordt er gebruikt gemaakt van verschillende subunits en een holistic richt zich slecht op een niveau (Yin, 1994).

	single-case designs	multiple-case designs
holistic	Type 1	Type 3
embedded	Type 2	Type 4

Figuur 6: Type casestudies (Yin, 1994, p. 39)

§4.2: Bronnen en dataverzameling

Er kan beroep gedaan worden op zes verschillende bronnen voor de dataverzameling: documentatie, archieven, interviews, directe observaties, deelnemersobservaties en fysieke objecten (Yin, 1994). In deze casestudy is er hoofdzakelijk gebruik gemaakt van documenten, archiefstukken en interviews.

In deze casestudy is er gebruik gemaakt van verschillende bronnen, om door middel van triangulatie² getracht wordt toeval uit te schakelen, waardoor de bevindingen worden versterkt (Verschuren en Doorewaard, 2000; Yin, 1994).

Documenten en archieven

Als eerst is er gebruik gemaakt van documenten (bijlage 3). Een groot voordeel is de diversiteit aan van documenten en er kan onuitputtelijkheid gebruikt gemaakt van worden (Verschuren en Doorewaard, 2000). Daarnaast kunnen deze de interviews aanvullen of waar mogelijk is bevestigen. Hierdoor wordt door middel van datatriangulatie getracht feitelijke informatie generen. Daarnaast is bedrijfsdocumentatie doorgaans een betrouwbaardere bron dan de mening van werknemers (Aken et al., 2007; Verschuren & Doorewaard, 2000). Naast de documenten is er gebruik gemaakt van archieven.

Selectie van de respondenten

De twee grootste voordelen om data te verzamelen via medewerkers is dat het ten eerste een snelle manier is om informatie te krijgen en ten tweede zorgt voor een grote diversiteit aan data. Daarnaast is de stuurbaarheid een voordeel, waardoor er antwoord gekregen kan worden op de beoogde vragen. Niettemin is een groot nadeel het mogelijke subjectieve karakter van de antwoorden (Verschuren & Doorewaard, 2000). Dit is aan te merken als een bedreiging van de validiteit³.

De interviewstructuur en de afname

De informatie van medewerkers is verkregen door middel van interviews. Er zijn drie verschillende soorten interviews te onderscheiden: gestructureerde, semigestructureerde en ongestructureerde interviews (Saunders, Lewis, Thornhill, 2006).

² Triangulatie betekent dat men gebruik maakt van twee of meerdere onafhankelijke informatiebronnen. Door de verschillende informatiebronnen zal er een completer inzicht gekregen worden over het onderwerp, waardoor de betrouwbaarheid toe neemt. Het doel is om de interne validiteit van het onderzoek te vergroten (Swanborn, 1994; Saunders et al, 2006).

³ Validiteit is de mate waarin het concept dat men wil meten daadwerkelijk gemeten wordt (Babbie, 2007).

Er zijn ongestructureerde interviews gebruikt om de verwachtingen van het management in kaart te brengen en om gegevens te verzamelen voor de analyse. Een voordeel van ongestructureerde interviews is, dat het de mogelijkheid biedt om de respondenten, die meer gezien kunnen worden als een informant (Yin, 1994), vrijuit te laten spreken (Saunders et al, 2006). Een ongestructureerd interview is een geschikt middel om de verwachtingen van het management te achterhalen. Deze interviews zijn verkennend van aard (Saunders et al., 2006). Er is daarom gekozen voor deze vorm van interviews, omdat het een eenvoudige manier is om snel een diepgaand inzicht te krijgen in de organisaties. De data zal tevens input zijn voor de analyse.

Door middel van semigestructureerde interviews is er getracht inzicht te krijgen voor de analyse. Een semigestructureerd interview houdt in dat er een lijst van thema's en vragen behandeld worden, maar deze kunnen van interview tot interview variëren. Het is daarom mogelijk dat de volgorde van de vragen verandert en dat er gedurende de afname er vragen worden toegevoegd of worden weggelaten (Saunders et al., 2006). Deze methode is geschikt om de onduidelijkheden op te helderen. De semigestructureerde interviews worden opgesteld aan de hand van het bestuderen van de beschikbare bedrijfsdocumentatie en de afname van ongestructureerde interviews.

Er zal in dit onderzoek geen opnameapparatuur gebruikt worden, ondanks dat het de mogelijkheid biedt informatie accuraat vast te leggen (Yin, 1994). Hierdoor wordt de bias⁴ beperkt (Saunders et al. , 2006). Er zal getracht worden zoveel mogelijk beroep te doen op bedrijfsdocumentatie. Hierdoor zullen de interviews hoofdzakelijk gericht zijn op het verschaffen van informatie waarbij geen letterlijke citaten nodig zijn.

Een mogelijk nadeel van opnameapparatuur is dat het een remmende werking kan hebben op de geïnterviewde, waardoor de validiteit afneemt (Saunders et al, 2006). Door geen opnameapparatuur te gebruiken zullen de respondenten naar verwachting minder geremd worden in hun antwoorden. Een andere reden om geen opnameapparatuur te gebruiken is de gevoeligheid van het onderwerp waardoor belangrijke informatie achtergehouden kan worden, omdat het op band wordt vastgelegd.

Een kanttekening is de keuze van geen opnameapparatuur een bedreiging is van de betrouwbaarheid, omdat het voor een vertekening van de informatie kan zorgen (Saunders et al, 2006). Om de betrouwbaarheid te waarborgen en bias zoveel mogelijk te voorkomen, is er direct naar afname een interviewverslag gemaakt.

§4.3: Meten van variabelen

In deze paragraaf worden de definities beschreven en de variabelen meetbaar gemaakt, de volgende stap van de operationalisatie. Operationaliseren is het selecteren van onderzoeksprocedures en het beschrijven van definities om variabelen meten met als doel empirische bevindingen te doen (Babbie, 2007).

Definities en maatstaven⁵

Synergie is in dit onderzoek gedefinieerd als succes. Succes is het centrale begrip in dit onderzoek en kan gezien worden als de afhankelijke variabele. De definitie van een succesvolle integratie in dit onderzoek een combinatie van de theorie van Larsson en Finkelstein (1999) en Barki & Pinsonneault (2005): *een integratie is succesvol wanneer de afdelingen van beide organisaties samenwerken als één geheel, waarbij de som van de bedrijven meer is dan beide bedrijven afzonderlijk.*

Synergie kan niet gemeten worden door middel van financiële resultaten, omdat er ex ante nog geen financiële cijfers van de geïntegreerde situatie zijn. Het onderzoek richt zich daarom op de *te verwachten synergie*.

Door middel van voordelen en nadelen zal er inzicht gekregen worden over de te verwachten synergetische effecten, maar zullen ook de knelpunten aan het licht brengen. Het doel van de synergie is een samenwerkingsvoordeel te behalen, waardoor voor- en nadelen geschikte maatstaven zijn.

In het theoretisch kader kwam naar voren dat er een diversiteit aan soorten synergie bestaat. Om zo veel mogelijk soorten synergie te achterhalen zal dit aan de hand aan de voor- en nadelen in kaart gebracht worden. Deze zijn te koppelen aan kosten en nieuwe mogelijkheden. Met nieuwe mogelijkheden wordt onder andere nieuwe marktmogelijkheden en de overdracht van kennis bedoeld.

De te verwachte synergie vanuit het management is gemeten door de voor- en nadelen vanuit het management in kaart te brengen. De interviewvragen zijn te vinden in bijlage 6.2, 6.3, 7.1 en 7.2. Vervolgens zal uit de analyse naar voren komen of deze verwachte synergie realistisch is. De verwachte synergie zal namelijk voortkomen uit de bevindingen.

⁴ Bias is het creëren van een vertekening van de gegevens (Saunders et al, 2006).

⁵ De interviewprotocollen staan in bijlage 6 tot en met 8 (voorbeeld: 6.1 betekent bijlage 6 vraag 1.).

De vraag blijft in welke mate de operationalisering valide en betrouwbaar is. De voor- en nadelen hoeven niet direct gerelateerd te zijn aan synergie. Voor dit onderzoek is het bruikbaar, omdat het doel van de organisatie synergie behalen is, waardoor de respondenten de voor- en nadelen in verband zullen brengen met synergie.

De mate van integratie staat in dit onderzoek voor *in welke mate de afdelingen als één geheel zullen samenwerken*. Integratie is de intensiefste vorm van samenwerking (Dam & Marcus, 2005). Larsson & Finkelstein (1999) hebben de mate van integratie aan de hand van interactie en coördinatie bepaald. In welke mate personeel onderling contact heeft (7.4) richt zich op de interactie tussen de organisaties en de uitwisseling van personeel (7.5) richt zich op de coördinatie. Er wordt daarnaast achterhaald wat er door het management wordt ondernomen om het proces zo soepel mogelijk te laten lopen (7.6). Deze vraag omvat zowel interactie als coördinatie. Integratie is een vorm van samenwerking, waardoor vraag 8.17 inzicht zal geven hoe de interactie en coördinatie tussen de organisaties verloopt. Hoe de integratie wordt voorbereid (6.6) en gerealiseerd (6.5) geven tevens inzicht hoe de integratie wordt aangestuurd en welke middelen er worden ingezet om de integratie mogelijk te maken.

De mate van integratie wordt bepaald door eerst te bepalen in welke mate de organisatie wenst te integreren. Dit wordt gedaan aan de hand van semi- en ongestructureerde interviews. Daarna wordt er gekeken in welke mate er momenteel daadwerkelijk sprake is van integratie. De mate van integratie zal bepaald worden op basis van de strategische afhankelijkheid en de autonomie volgens de indeling van Haspeslagh en Jemison (1991). De ideale situatie (6.4) zal achterhalen hoe er invulling wordt gegeven aan deze aspecten.

Combinatie potentie staat voor *de som van de gelijkheden plus de aanvullendheid van de marketing en de operations* (Larsson & Finkelstein, 1999).

In het theoretisch kader is het Abellmodel vergeleken met inzichten van Larsson en Finkelstein en Shelton. De begrippen van de diverse auteurs weken niet veel van elkaar af. Het Abellmodel zal worden gehanteerd, omdat deze het goed mogelijk maakt om de potentie te visualiseren. Er zullen zowel overeenkomsten als verschillen naar voren komen. Verschillen zijn niet direct complementair, maar creëren wel mogelijkheden. Het Abellmodel geeft het 'business domain' weer aan de hand van de afnemers, de behoeften en de technologieën. Deze begrippen zullen uitgedrukt worden in percentages en zullen bepalen in welke mate er overlap bestaat. De afnemers, behoeften en technologieën worden aan de hand van ongestructureerde interviews en bedrijfsdocumentatie achterhaald. Wanneer er informatie ontbreekt, wordt getracht dit te achterhalen in de semigestructureerde interviews. De combinatie potentie zal evenals bij Larsson & Finkelstein (1999) worden onderverdeeld in marketing activiteiten en productie, omdat naar verwachting er verschillen zullen zijn tussen deze twee. Bij de productie zal worden gekeken in welke mate de processen overeenkomen. Een bron voor deze informatie is het kwaliteitshandboek. De vragen gericht op de marketing zijn terug te vinden in bijlage 7.10-20 en de vragen gericht op de productie zijn terug te vinden in bijlage 7.21-29.

Weerstand staat in dit onderzoek voor *de individuele en collectieve verzet van de werknemers tegen de combinatie en de daaropvolgende integratie van de organisaties in zowel actieve als passieve vorm* (Larsson & Finkelstein, 1999, p. 7).

De vragen in bijlage 7 onder weerstand hebben betrekking op de weerstand onder het management en de verachtingen. Naast de verwachte weerstand van het management wordt de te verwachten weerstand volgens gemeten door de factoren genoemd in het theoretisch kader. Kenmerken voor weerstand die in dit stadium te achterhalen zijn het aantal medewerkers dat vrijwillig ontslag heeft genomen (8.8); het ziekteverzuim (8.9); de motivatieveranderingen (in de ogen van het management) (8.12) en de werknemerstevredenheid (8.13). Deze factoren brengen de reactie van de werknemer in kaart (Sinkovics et al., 2011; Schweiger & DeNisi, 1991; Larsson & Finkelstein, 1999) en zullen de verwachte weerstand van werknemers in kaart brengen. De validiteit wordt aan de hand van deze maatstaven gewaarborgd. De verhoudingen tussen het personeel zouden inzicht moeten geven of het wij-versus-zij fenomeen aanwezig is (8.18). Een interview met de HR manager (extern betrokkene) heeft als doel aspecten van de verwachte weerstand en culturele verschillen in kaart te brengen.

Cultuur is het collectieve denken van de werknemers (Boddy, 2008).

Communicatie staat in dit onderzoek voor *de hoeveelheid informatie die ter beschikking is voor de medewerkers betreft de integratie*. Realistische communicatie met de medewerkers vermindert de negatieve effecten (Schweiger & DeNisi, 1991). In welke mate de werknemers op de hoogte zijn van de veranderingen en

hoe er gecommuniceerd wordt binnen de organisaties volgt uit 8.15 en 16. Ongestructureerde interviews zullen tevens informatie verschaffen over dit onderwerp. De beperkingen van het aan benaderbare respondenten is dan ook input voor de communicatie. Dit duidt er namelijk op dat er nog niet vrijuit over het onderwerp gesproken wordt.

Snelheid wordt in dit onderzoek gemeten door het *aantal maanden* dat de organisatie gepland heeft om te integreren. Vraag 6.6 en 6.7 zijn gericht op het achterhalen de planning van de integratie. Het doel is het aantal maanden te achterhalen die gepland zijn voor de integratie. Tevens zal er door middel van deze vragen achterhaald worden of er überhaupt wordt nagedacht over deze aspecten. Het aantal maanden is voor een planning een goede maatstaf, omdat het zo kwantitatief meetbaar gemaakt wordt.

Relatieve omvang is gemeten door *de verhouding tussen de jaarlijkse omzet van de verworven ('target') organisatie en de verwervende ('acquirer') organisatie* (Larsson & Finkelstein, 1999; Shelton, 1988).

Managementstijlen worden gemeten door te bepalen *in welke mate de managementstijlen voorafgaand aan de integratie gelijk zijn aan elkaar*. De structuur van een organisatie bepaald onder andere de managementstijlen. Het aantal managementlagen hierbij een maatstaf voor de mate van centralisatie (Daft, 2007).

In dit hoofdstuk is er beschreven hoe de theoretische concepten in de praktijk onderzocht zullen worden. Voorafgaand aan de analyse van de faal- en succesfactoren zullen eerst de verwachtingen van het management beschreven worden.

Hoofdstuk 5: Het ontwerp en de verwachtingen van het integratieproces

...

Hoofdstuk 6: Resultaten van het onderzoek

...

Hoofdstuk 7: Conclusies en aanbevelingen

...

Hoofdstuk 8: Implicaties en suggesties voor vervolgonderzoek

Het doel van dit hoofdstuk is aan de hand van de implicaties aan te geven welke kanttekeningen er bij het onderzoek te plaatsen zijn. Het onderzoekskader is gezien de tijd enigszins beperkt, daarom zullen er suggesties gedaan worden voor vervolg onderzoek.

§8.1: Implicaties

Allereerst is de externe validiteit van het onderzoek beperkt. Onderzoekers hebben de generaliseerbaarheid als een van de zwakte punt van een casestudy aangemerkt (Aken et al., 2007). Het doel van het onderzoek was echter om een diepgaand inzicht te krijgen in een bedrijfsspecifiek probleem, waardoor de generaliseerbaarheid in mindere mate van belang was. De casestudy was daarom voor dit onderzoek een geschikte methode.

Een tweede beperking van het onderzoek is dat er gedurende het onderzoek een selecte groep werknemers benaderd kon worden voor interviews. De respondenten bestonden uit managers en de vraag is in welke mate hun opvattingen iets zeggen over de opvattingen van werknemers. De generaliseerbaarheid van de uitkomsten is waarschijnlijk beperkt (Babbie, 2007). Om de validiteit toch te waarborgen is er gekeken naar de verwachte werknemersweerstand. Of deze verwachtingen daadwerkelijk kloppen zou verder bestudeerd moeten worden.

Een derde punt is dat uit de literatuur naar voren komt dat culturele verschillen een faalfactor zijn voor integratie. Er is bewust gekozen om geen enquête af te nemen om onrust onder het werknemers te voorkomen, omdat zij formeel nog niet op de hoogte waren van de integratieplannen. Ondanks deze beperkingen is er toch getracht inzicht te krijgen in de culturen. Het aantal vragen om de culturen van de organisaties in kaart te brengen waren beperkt en gevoelig voor subjectiviteit. De constructvaliditeit is hierdoor niet sterk, omdat de daadwerkelijke cultuurverschillen waarschijnlijk niet gemeten worden (Aken et al., 2007).

...

Referenties

Aken, J.E. van, Berends, H., & Bij, H. van der (2007) *Problem Solving in Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press

Babbie, E. (2007). *The Practice of Social Research*. Belmont, CA: Thomson Wadsworth

Barki, H., & Pinsonneault, A. (2005). A Model of Organizational Integration, Implementation, Effort, and Performance. *Organization Science* (16)2, 165-179

Bijlsma-Frankema, K. (2001). On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions. *Journal of European Industrial Training* (25) 2/3/4, 192-207

Cartwright, S., & McCarthy, S. (2005). Developing a Framework for Cultural Due Diligence in Mergers and Acquisitions: Issues and Ideas. In Stahl, G.K., & Mendenhall, M.E. (Eds.) *Mergers and Acquisitions: Managing Culture and Human Resources* (p. 253 – 267). Stanford: Stanford University Press Geraadpleegd <http://books.google.com>

Centraal Bureau voor Statistiek (2012) *CBS - Arbeidsmarkt in vogelvlucht*. Verkregen via <http://cbs.nl> op 23 januari 2012

Chakrabarti, A.K., (1990) Organization Factors in Post-Acquisition Performance. *IEEE Transactions on Engineering Management* (37) 4, 259-268.

Daft, R.L. (2007). *Understanding the Theory and Design of Organizations*. Mason: Thomson South-Western

Dam, N. van, & Marcus, J. (2005). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff

Duncan, C. & Mtar, M. (2006). Determinants of Acquisition Success: Lessons from FirstGroup in North America. *European Management Journal*, Vol 24(6), 396-410.

Epstein, M.J. (2004) The Drivers of Success in Post-Merger Integration. *Organization Dynamics*, 33(2), 174-189

Haspelslagh, P.C., & Jemison, D B. (1991). *Management van fusies en overnames: waardeschepping door integratie*. (Vertaald door A., Huisman) (1998) Scriptum

Hitt, M.A., Freeman, R.E., & Harrison, J.S. (2011). Mergers and Acquisitions: A Value Creating or Value Destroying Strategy? In Hitt, M.A., Freeman, R.E., & Harrison, J.S. (Eds) *Handbook of Strategic Management* (p.384 – 208). Oxford: Blackwell Publishers Ltd. Geraadpleegd <http://books.google.com>

Homburg, C., & Bucerius, M. (2006). Is Speed Of Integration Really a Success Factor of Mergers and Acquisitions? An Analysis of the Role of Internal and External Relatedness. *Strategic Management Journal*, 27, 347-367

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*. Essex: Pearson Education Limited.

Kerin R., & Peterson, R. (2010). *Strategic Marketing Problems: cases and comments*. Pearson Education

Kind, R. van der, & Quix, F. (2008). *Retailmarketing*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers

KPMG, (2012). *Fusie- en overnamemarkt stagneert ondanks verbetering financiële omslag.* | KPMG |NL. Verkregen van www.kpmg.com verkregen op 27-2-2012

Kroenke, D.A. (2008). *Experiencing MIS*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.

- Kummer, C. & Steger, U. (2008). Why Merger and Acquisition (M&A) Waves Occur: The Vicious Circle From Pressure to Failure. *Strategic Management Review* (2)1, 44-63
- Larsson, R., Brousseau, K.R., Driver, M.J. & Sweet, L. (2004) The Secrets of Mergers and Acquisition Success: A Co-Competence and Motivational Approach to Synergy Realization. In Pablo, L.A., & Javidan M. (Eds.), *Merger and Acquisitions: Creating Integrative Knowledge*. (p. 3-19). Oxford: Blackwell Publishing Ltd Geraadpleegd <http://books.google.com>
- Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization. *Organizational Science*, Vol. 10(1), 1-26
- Lubatkin, M. (1983). Mergers and the Performance of the Acquiring Firm. *Academy of Management Review*, 8/2, 218-225
- Marks, M.L., & Mirvis, P.H. (2011). Merge Ahead: A Research Agenda to Increase Merger and Acquisition Success. *J Bus Psychol*, 26, 161-168
- Mohr, J., Sengupta, S., & Slater, S. (2010). *Marketing of High-Technology Products and Innovations*. New Jersey: Pearson Education
- Nguyen, H., & Kleiner, B.H., (2003). The Effective Management of Mergers. *Leadership & Organization Development Journal*, 2003, 24/8, 447-454
- Pablo, A.M. (1994). Determinants of Acquisition Integration Level: a Decision-making Perspective. *Academy of Management Journal*, 37/4, 803-836
- Rock, M.L., Rock, R.H., Sikora, M. (1987) *The Mergers & Acquisitions Handbook*. New York: McGraw-Hill
- Saunders M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2006) *Methoden en technieken van onderzoek*. Amsterdam: Pearson Education Benelux
- Schweiger, D.M., & DeNisi, A.S. (1991). Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, Vol 34 (1), 110-135
- Shelton, L.M. (1988). Strategic Business Fit and Corporate Acquisitions: Empirical Evidence. *Strategic Management Journal*, 9. 279-287
- Sinkovics, R.R., Zagelmeyer, S., & Kusstatscher, V. (2011) Between merger and syndrome: The intermediary of emotions in four cross-border M&As. *International Business Review*, 20, 27-47
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2007). *Operations management*. Essex: Pearson Education Limited
- Swanborn, P.G. (1994) *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Amsterdam: Boomersdrukkerijen bv
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*. Essex: Prentice Hall
- Vaara, E. (2002) On the Discursive Construction of Success/Failure in Narratives on Post-merger Integration. *Organization Studies*. (23)2, 211-248
- Verhage, B. (2004) *Grondslagen van de marketing Groningen/Houten*: Wolters-Noordhoff bv
- Verschuren P., & Doorewaard, H. (2000). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Uitgeverij LEMMA BV
- Yin, R.K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.

Bijlagen

...