

# **Overnames en Innovativiteit**

Een literatuuronderzoek naar de bijdrage van organisatiecultuur en lerende attitudes van organisaties bij overnames

Afstudeeronderzoek van E. Nekkers - Beleid en Organisationswetenschappen – Universiteit van Tilburg

Tilburg, april 2006

Examencommissie:

W.L.C.M. Merks van Brunshot  
R.J.G. Jansen

# Inhoudsopgave

Inhoudsopgave .....	2
Voorwoord .....	4
Samenvatting .....	5
Summary .....	6
Inleiding en Probleemstelling .....	7
1.1    Introductie .....	7
1.2    Theoretische Invalshoek .....	7
1.3    Doelstelling van het Onderzoek .....	9
1.4    Onderzoeksvraag .....	9
1.5    Relevantie .....	10
1.5.1    Maatschappelijke relevantie .....	10
1.5.2    Wetenschappelijke relevantie .....	10
1.6    Onderzoeksplan .....	11
1.6.2    Gegevensverzameling .....	14
1.6.3    Gegevensverwerking .....	15
1.7    Opbouw van het onderzoek .....	16
2    Ondernemingsconcentratie .....	17
2.1    Introductie .....	17
2.2    Motieven .....	17
2.3    Typen van ondernemingsconcentratie .....	19
2.3.1    Fusie of overname .....	20
2.4    Het overname proces .....	21
2.5    Succesvolle overname? .....	23
2.6    Conclusies .....	24
3    Organisatiecultuur en Innovativiteit .....	26
3.1    Introductie .....	26
3.2    Innovatie .....	26
3.2.1    Begrip Innovatie .....	26
3.2.2    Innovatie als overnamemotief .....	27
3.2.3    Verschillen in innovatie tussen Grootbedrijf en MKB .....	28
3.3    Cultuur .....	29
3.3.1    Cultuur .....	29
3.3.2    Organisatiecultuur .....	30
3.3.3    Diversiteit .....	33
3.3.4    Analyse organisatiecultuur .....	34
3.4    Conclusie .....	36
4    Organisaties en leren .....	38
4.1    Introductie .....	38
4.2    Leren in een organisatie .....	38
4.2.1    Het begrip ‘Leren’ .....	38
4.3    Leren binnen een overname .....	42
4.4    Conclusie .....	43
5    Onderzoek .....	45
5.1    Introductie .....	45
5.2    Literatuuronderzoek De Man en Duysters (2002) .....	46
5.3    Link (1988): Acquisitions as sources of technological innovation. ....	47
5.4    Chakrabarti c.s. (1994): Does it pay to acquire technological firms. ....	48
5.5    Gerpott (1995) Successful integration of R&D functions after acquisitions. ....	51

5.6	Bresman c.s. (1999) Knowledge transfers in international acquisitions.....	52
5.7	Duysters & Hagedoorn (2000) Core competences and company performance in the world wide pc industry.....	54
5.8	Duysters & Hagedoorn (2000) Organizational modes of strategic technology partnering.....	55
5.9	Reuer (2001) From hybrids to hierarchies.....	56
5.10	Conclusies.....	57
5.10.1	Resultaten relatie ‘organisatiecultuur’ – ‘innovativiteit’.....	58
5.10.2	Resultaten relatie ‘lerend vermogen – innovativiteit’.....	59
5.10.3	Samenvatting resultaten.....	61
6	Onderzoeksresultaten in het MKB.....	63
6.1	Introductie.....	63
6.2	De overnamepraktijk in het MKB.....	63
6.3	Conclusie.....	64
7	Conclusies en Aanbevelingen.....	66
7.1	Introductie.....	66
7.2	Ondernemingsconcentratie en succes.....	66
7.3	Organisatiecultuur en innovativiteit.....	67
7.4	Organisatie en leren.....	68
7.5	Midden- en Kleinbedrijf.....	69
7.6	Centrale Onderzoeksvraag.....	69
7.7	Reikwijdte van dit onderzoek.....	70
7.8	Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.....	70
8	Literatuurlijst.....	72

## Voorwoord

Deze scriptie is de afsluiting van mijn studie Beleids- en Organisationswetenschappen in Tilburg. Daarmee komt een einde aan een relatief lange, maar zeker ook leerzame periode. Deze studie is een toevoeging gebleken vanuit het perspectief van mijn werkzaamheden als mijn persoonlijke ontwikkeling.

Het afstudeeronderzoek is daarin een bijzondere periode geweest. Enerzijds de interesse in het onderwerp én mijn ervaringen binnen de dagelijkse praktijk van Glaverbel. Anderzijds de steun en inspiratie die ik van mijn afstudeerbegeleidster Ineke Merks – van Brunschot heb mogen ontvangen: het onderwerp was soms erg taai en haar steun was meer dan welkom. Ook een woord van dank aan Rob Jansen die in de finale fase een aanzienlijke bijdrage heeft geleverd.

Aan het einde van deze studie wil ik met name mijn vriend en studiegenoot Erik Zondag bedanken: het was zijn idee om gezamenlijk te beginnen aan deze studie (én de reis van Arnhem naar Tilburg!). Uiteraard wil ik ook alle anderen bedanken, maar met name Christel, Marc, Jord en Jelle die het mij mede mogelijk hebben gemaakt om dit te volbrengen.

Ewoudt Nekkers,  
Arnhem, april 2006

## Samenvatting

Dit literatuuronderzoek bestudeert de bijdragen van respectievelijk organisatiecultuur én lerende attitude van organisaties die betrokken zijn bij een overname waarin innovatie centraal staat.

Voorafgaand aan het onderzoek zijn er drie doelstellingen ontwikkeld:

- Vaststellen of de culturele heterogeniteit - in geval van overnames, waarbij het vergroten van innovativiteit de hoofddoelstelling is - in stand moet worden gehouden om zo op lange termijn concurrentieel voordeel te behalen en behouden.
- Vaststellen welke bijdrage de ‘lerende attitude’ van organisaties kan leveren aan het succesvol managen van de nieuwe samenwerking en het vergroten van de innovativiteit.
- Het ontwikkelen van een model waarmee de praktijk in het MKB kan worden beoordeeld.

Het literatuuronderzoek is gebaseerd op een selectie van theoretische concepten met betrekking tot ondernemingsconcentratie, organisatiecultuur, leren en innovativiteit.

Met behulp van deze concepten is een selectie van zeven onderzoeken opnieuw geanalyseerd maar dan tegen de achtergrond van de centrale onderzoeksvraag:

“Op welke wijze kan een lerende attitude binnen een overname, met als doelstelling het vergroten van de innovativiteit, een bijdrage leveren aan het succes in de post-acquisitiefase én de lange termijn”.

Op basis van dit onderzoek moet worden geconcludeerd dat de bijdrage van de ‘lerende attitudes’ van de betrokken organisaties bij een overname van belang kan zijn. Over de mate waarin kunnen slechts indrukken worden gegeven. Er zijn twee belangrijke constatering:

Veel overnames worden op ad-hoc basis aangepakt/gemanaged. Leren is daarentegen niet een concept dat vanzelf gaat. Om het potentieel dat in een overname zit (juist met een innovatie doelstelling) te benutten moet er actief en bewust worden ontwikkeld. Gevonden factoren in het bestudeerde onderzoek binnen het Grootbedrijf tonen dit aan: het formeren van ‘cross company integration teams’, inzet van communication, visits & meetings en het ontwikkelen van vertrouwen.

Tegelijkertijd dient er geconstateerd te worden dat de lerende attitude verbonden is met de organisatiecultuur. Diverse onderzoekers laten zien dat de organisatiecultuur zowel kan bijdragen aan het leren én de overname, als dat het blokkades kan opwerpen. De veronderstelling dat een heterogene cultuur (na de overname) een grotere bijdrage levert aan de innovativiteit wordt niet bevestigd in dit onderzoek. Er zijn wel aanwijzingen met betrekking tot het tegendeel.

Om een meer bepaalde indruk te krijgen met betrekking tot lerende attitude en organisatiecultuur in relatie tot overnames met een innovatie doelstelling moet meer onderzoek worden verricht. Het aspect cultuur wordt sterk in een (inter)nationale context geplaatst en de resultaten zijn met name gebaseerd op het Grootbedrijf. Om de situatie in het MKB verder te kunnen onderzoeken zijn er twee modellen ontwikkeld die zich richten op de relaties ‘lerende attitude’ – innovativiteit en organisatiecultuur – innovativiteit.

## Summary

This literature study examines the contributions of organization culture and learning behavior of organizations which are involved in acquisitions. The main purpose of these acquisitions is to enhance their innovative capabilities.

Prior to this research there are three objectives developed:

1. To establish if cultural heterogeneity, in case of acquisitions which main purpose is to enhance their innovativeness, must be nurtured so that the competitive advantage on the long term can be accomplished and maintained;
2. To establish which contribution the ‘learning behavior’ of organizations can deliver to the successful management of acquisitions and to the enhancement of the innovative capabilities;
3. The development of a model which can be used to examine the reality of Small and Medium Enterprises (‘SME’s’)

This literature study is based on a selection of theoretical concepts in relation to concentration of enterprises, organizational culture, learning behavior and innovativeness. On the basis of these theoretical concepts is a selection of seven studies again analyzed but then in the context of the central research question:

“To which extend can learning behavior within acquisitions (with the main purpose to enhance the innovativeness) contribute to the success in the post-acquisition phase and on the long term”.

On the basis of this study must be concluded that the contribution of ‘learning behavior’ of organizations can be important. To which extend it is important is not clear and can only be staffed with some impressions. But two conclusions should be taken:

1. Most acquisitions are managed on a ‘ad-hoc’ basis. Learning is not a concept that can be accomplished on such a basis. To realize the potential that is in the acquisition (especially when innovativeness is important) learning must be consciously and actively developed and pursued. Aspects that are found important in the seven research studies (within the context of large enterprises) underline the former statement: formation of cross company integration teams, use of communication, organizing visits & meetings and the development of trust.

2. Also must be concluded that the learning behavior of organizations is related to the culture of the organizations. Several researchers show us that the organizational can contribute to learning within the acquisitions, but also can be a ‘barrier’. The assumption that a culture which is heterogenic delivers a larger contribution to the innovativeness is not confirmed in this study. On the contrary there are some indications which are pointing in the opposite direction.

In order to gain more knowledge about ‘learning behavior’ and ‘organization culture’ in relation to acquisitions more research needs to be done. The aspect of culture is mainly studied in an international context within large companies.

To study the situation in a SME surrounding more deeply, two models are developed which examine the following relations: ‘learning behavior – innovativeness’ and ‘organization culture – innovativeness’.

# Inleiding en Probleemstelling

## 1.1 *Introductie*

Ondernemingsconcentratie is aan de orde van de dag. In de media verschijnen met regelmaat berichten over dit fenomeen, veelal onder de noemer fusie, overname, alliantie enz.. Deze berichten gaan doorgaans over grote, internationale ondernemingen. Echter ook bedrijven uit het segment van het Midden- en Kleinbedrijf (MKB) hebben met ondernemingsconcentratie te maken. Het Economisch Instituut Midden- en Kleinbedrijf rapporteert over 1994 (1997; 11) 17.000 fusies of overnames binnen het MKB.

Uit onderzoek (Napier, 1989 en KPMG, 2001) komt naar voren dat circa 50% van de fusies of overnames succesvol is en dat dus 50% niet-succesvol is. Schenk (2002) constateert op basis van zijn onderzoek dat slechts 15-35% van de 'grote fusies' succesvol is. Op basis van deze cijfers lijkt de conclusie gerechtvaardigd dat een positieve uitkomst van ondernemingsconcentratie problematisch is en dat het derhalve een riskant proces is voor de betrokken ondernemingen.

Hall (1995) heeft de achtergronden van succes en falen van fusies en overnames onderzocht en somt een drietal redenen op: economische, structurele en culturele redenen. In deze scriptie zal met name aandacht zijn voor de culturele redenen. Dekker (1998) stelt vast dat in geval van ondernemingsconcentratie in het MKB er met name financiële of juridische deskundigheid wordt gezocht. Met betrekking tot het culturele aspect blijkt er vrijwel geen aandacht te zijn, terwijl er daartoe toch redenen zijn.

De reden om aan het culturele aspect van ondernemingsconcentratie nadrukkelijk aandacht te besteden is zowel in de korte termijn gelegen, namelijk het realiseren van een succesvolle samenwerking met als resultaat een financieel voordeel, als op de lange termijn, namelijk het bewerkstelligen van een duurzaam concurrentie voordeel door een vergrote innovativiteit.

Om deze doelstellingen te kunnen realiseren wordt in deze scriptie aansluiting gezocht bij het concept van de 'lerende organisatie'. Onderzocht wordt of de 'lerende organisatie' in deze context een variabele is die zowel de ondernemingsconcentratie in de post-acquisitiefase als op de lange termijn succesvol kan laten zijn.

## 1.2 *Theoretische Invalshoek*

Van der Zeijden (1997; 9) definieert ondernemingsconcentratie als volgt: "Wanneer een onderneming de zeggenschap probeert te verkrijgen over een andere onderneming of die zeggenschap (over één of meer van haar eigen ondernemingen of activiteiten) tracht over te dragen aan een ander". Daarmee is ondernemingsconcentratie een breed begrip. Er vallen een reeks van specifieke vormen onder ondernemingsconcentratie: fusie, overname, opvolging, deelneming, joint venture, management buy-out of management buy-in. Deze specifieke vormen proberen een invulling te geven aan de reden(en) waarom men een dergelijke traject in gaat. De Man en Duysters (2002) noemen als redenen voor de genoemde samenwerkingsvormen o.a.: vergroten marktmacht, kostenbesparingen, groeistrategie, internationalisatie, vergroten innovatievermogen enz.

Naar de verschillende vormen van ondernemingsconcentratie en de achterliggende motivatie is veel onderzoek gedaan. Echter De Man en Duysters (2002; 8) constateren in hun literatuuronderzoek ten behoeve van het Ministerie van Economische Zaken, dat: “Een overzicht van empirische resultaten van onderzoek op het gebied van allianties, fusies, overnames en innovativiteit is tot nu toe niet beschikbaar. In een uitstekend overzicht van grootschalige empirische studies naar innovativiteit van Damanpour, ontbreekt elke verwijzing naar fusies, overnames, allianties en netwerken als bepalende factor”. De Man en Duysters (2002) concluderen dat de meeste literatuur inzake fusies en overnames zich richt op marktmacht, efficiency, groei, internationalisatie, risicominimalisering en transactiekosten overwegingen. Er is dus met andere woorden geen of te weinig aandacht voor de relatie tussen allianties, fusies, overname en innovatie. In de scriptie van Jansen (2002) is met name aandacht geweest voor allianties, organisatiecultuur en innovativiteit, derhalve zal in deze scriptie de aandacht zich richten op de relatie fusies of overnames, organisatiecultuur en innovativiteit.

In geval van een overname wordt er door diverse auteurs gesteld dat in het kader van een succesvolle (toekomstige) samenwerking van belang is om de diversiteit of de heterogeniteit in stand te houden (Ansoff, 1981, Best, 1996 en Gut-Villa, 1997). Diversiteit kan er in resulteren dat een organisatie een groter innovatievermogen ontwikkelt en daarmee concurrentieel voordeel behaalt. Milliken en Martins (1993) concluderen naar aanleiding van hun onderzoek dat divers samengestelde groepen een grotere creativiteit en innovativiteit opleveren, omdat heterogene groepen problemen vanuit verschillende perspectieven en invalshoeken kunnen bekijken. Daarnaast wordt ook geconcludeerd dat divers samengestelde groepen beslissingen van een hogere kwaliteit kunnen nemen, omdat zij beter in staat zijn om een realistisch en compleet beeld van de organisatie context te vormen.

Daarentegen zijn er ook auteurs (Buono & Bowditch, 1989 en Malekzadeh & Nahavandi, 1999) die als voorwaarde voor een succesvolle integratie stellen dat de afzonderlijke organisatieculturen zo sterk mogelijk moeten overeenkomen, zodat er geen aanleiding voor conflicten ontstaan.

Alvorens succes op de lange termijn behaald kan worden door het instandhouden van diversiteit zal er ook in de post-acquisitiefase aandacht moeten worden besteed aan de nieuwe samenwerking (Malekzadeh & Nahavandi, 1999). Echter het overnemen van andere ondernemingen vanwege hun kennis is minder eenvoudig dan het lijkt. Rumyantseva (2002; 4) stelt: “However that acquiring firms have discovered, that the transfer of and utilization of knowledge through acquisitions can be a hard task to solve. It’s contingent on a successful integration of the acquired unit, and often the process of integrating the acquired firm fails outright”. Samenvattend, de ‘nieuwe’ samenwerking tussen organisaties vraagt zowel specifieke aandacht op de korte termijn als op de lange termijn.

Om zowel in de post-acquisitiefase als op de lange termijn in een overname met als hoofddoelstelling het vergroten van de innovativiteit succesvol te zijn, wordt het concept ‘lerende organisatie’ of ‘lerende attitude’ geïntroduceerd.

Gut-Villa (1997; 222) schets het belang van leren in geval van een overname als volgt: “Die Fähigkeit der Mitarbeiter der acquirierenden und der acquirierten Unternehmung, voneinander zu Lernen, ist bei M&A’s (mergers and acquisitions) von besondere Bedeutung, weil sie Voraussetzung für den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil ist, in dem Sinne, dass die neue Unternehmung als Organisation lernt”. Het leren van elkaar wordt door Gut-Villa als voorwaarde gezien om concurrentie voordeel te kunnen behalen te behouden.



In het literatuuronderzoek voorafgaand aan deze scriptie is gebleken dat het onderzoeksmateriaal met name is gebaseerd op de praktijk(cases) van het Grootbedrijf. Een bevestiging daarvan wordt ook gevonden in het onderzoek van De Man en Duysters (2002): alle geïnventariseerde onderzoeken binnen een overname context – 15 – hebben betrekking op het Grootbedrijf.

### **1.3 Doelstelling van het Onderzoek**

Dit afstudeeronderzoek heeft drie doelstellingen, in volgorde:

Vaststellen of de culturele heterogeniteit - in geval van overnames, waarbij het vergroten van innovativiteit de hoofddoelstelling is - in stand moet worden gehouden om zo op lange termijn concurrentieel voordeel te behalen en behouden.

Vaststellen welke bijdrage de ‘lerende attitude’ van organisaties kan leveren aan het succesvol managen van de nieuwe samenwerking en het vergroten van de innovativiteit.

Het ontwikkelen van een model waarmee de praktijk in het MKB kan worden beoordeeld.

### **1.4 Onderzoeksvraag**

In de onderzoeksvraag gaat het er om hoe een lerende attitude zowel een bijdrage kan leveren aan het succes van een overname in de post-acquisitiefase als op de lange termijn, waarbij het vergroten van het innovatievermogen centraal staat. Uitgangspunt is dat juist culturele heterogeniteit een voorwaarde voor succes kan zijn op de lange termijn. Succes op korte termijn beoogt dus het succesvol afronden van de postacquisitie fase en succes op de lange termijn beoogt het consolideren van het succes waardoor er een ‘blijvend’ concurrentieel voordeel kan worden behaald.

De onderzoeksvraag luidt derhalve:

“Op welke wijze kan een lerende attitude binnen een overname, met als doelstelling het vergroten van de innovativiteit, een bijdrage leveren aan het succes in de post-acquisitiefase én de lange termijn”.

Deelvragen:

1. Wat zijn de motieven bij ondernemingsconcentratie en wanneer is er sprake van succes? (H2)
2. Wat is de relatie tussen organisatiecultuur en innovativiteit in de context van een overname? (H3)
3. Wat is de invloed van de lerende attitude van een organisatie in de post-acquisitiefase en op de lange termijn binnen een overname? (H4)
4. In hoeverre ondersteunt de empirie de gevonden resultaten in de literatuur? (H5)
5. Kan een model ontwikkeld worden dat ook toepasbaar is op het Midden- en Kleinbedrijf? (H6)

## **1.5 Relevantie**

### **1.5.1 Maatschappelijke relevantie**

De maatschappelijke relevantie van dit afstudeeronderzoek kan vanuit diverse invalshoeken bekeken worden.

Zoals reeds gememoreerd in de introductie, is er sprake is van een aanzienlijk faalpercentage als gevolg van ‘cultuurverschillen’. Dit gegeven gekoppeld aan de verwachting (Fusie en Overname, 2002) dat overnames in MKB nog aanmerkelijk zullen gaan toenemen als gevolg van het feit dat veel familiebedrijven in de naoorlogse periode zijn gestart, waarvan de directeureigenaren nu 50-en 60ers zijn, bij gebrek aan opvolgers in familiekring zullen moeten worden overgenomen of anders ter ziele gaan. Het is derhalve een maatschappelijk belang dat de betrokken ondernemingen in dergelijke trajecten succesvoller zijn.

Dat belang wordt extra onderstreept door de grote rol van het MKB voor de Nederlandse economie: 99% van de bedrijven behoort daartoe en slechts 1% van de bedrijven behoort tot het Grootbedrijf. Het Midden- en Kleinbedrijf is verantwoordelijk voor circa 66% van de totale werkgelegenheid en is vanuit het oogpunt van de innovatieve kracht het Midden- en Kleinbedrijf van groot belang voor de Nederlandse economie. De Kok (2003) stelt dat de Westerse economieën, en dus ook de Nederlandse, worden gekenschetst als kenniseconomieën waarbinnen het MKB een steeds groter aandeel krijgt in de ontwikkeling van ‘kennis’.

Daarnaast wordt uitgesproken dat ondernemingsconcentratie in relatie tot het verkrijgen van innovatie kracht onverminderd van belang zal blijven (Rumyantseva, 2002 en De Man en Duysters, 2002). De internationale concurrentie en de snelheid waarmee innovaties gebracht worden, zorgen ervoor dat het extern ‘kopen’ sneller en effectiever gaat dan het intern ontwikkelen. Fusies en overnames zijn dus geen tijdelijk, voorbijgaand fenomeen.

Samenvattend, het is belangrijk om meer inzicht te krijgen in een fenomeen dat blijvend een rol binnen de economie speelt, zodat bijvoorbeeld vernietiging van werkgelegenheid en innovatieve kracht wellicht kan worden voorkomen.

### **1.5.2 Wetenschappelijke relevantie**

Dit afstudeeronderzoek beoogt om, binnen de context van een overname waarin innovatie centraal staat, theorieën met betrekking tot organisatiecultuur bijeen te brengen en te vergelijken. Centraal staan daarin de voor- en nadelen van culturele homogeniteit en heterogeniteit: wat is nastrevenswaardig indien het de bedoeling is om de innovativiteit van een organisatie te vergroten. In het verlengde daarvan wordt specifiek naar de lerende attitudes gekeken: welke bijdrage kan de lerende attitude van een organisatie leveren om zowel succesvol de post-acquisitiefase te managen alsook de consolidatie op langere termijn?

Daarnaast heeft dit onderzoek ook tot doel om meer kennis te verkrijgen ten aanzien van het succes van overnameprocessen binnen het MKB. In de literatuurverkenning van De Man en Duysters (2002) komt naar voren dat de wetenschappelijk kennis vooral is gebaseerd op ervaringen in het Grootbedrijf.

Ook constateren zij dat er vrijwel geen aandacht is voor de relatie tussen overnames en innovatie. Bodewes en De Jong (2002) bevestigen dit. Op basis van literatuuronderzoek stellen zij dat het merendeel van het innovatieonderzoek zich heeft toegespitst op de grote ondernemingen. Volgens hen bestaat er relatief veel kennis over de determinanten, het verloop en de uitkomsten van innovatie in het Grootbedrijf.

## 1.6 Onderzoeksplan

Om het voorgaande te kunnen verwezenlijken wordt in de eerste plaats gebruik gemaakt van literatuuronderzoek. Op basis van literatuuronderzoek binnen het Grootbedrijf naar overnames worden de volgende variabelen onderzocht: organisatiecultuur (onafhankelijke) en innovativiteit (afhankelijke). Daarnaast is er de interveniërende variabele 'lerende attitude'. Dit onderzoek zal plaatsvinden vanuit de veronderstelling dat een overname, met als hoofddoelstelling innovativiteit vergroten, succesvoller is als er sprake is van heterogene organisatieculturen die ook als zodanig blijven voortbestaan. Schematisch:

*Organisatiecultuur* → *Innovativiteit*

Waarbij met name de volgende deelrelaties in de literatuur worden onderzocht:

1. *Organisatieculturen (homogeniteit vs. heterogeniteit) → Innovativiteit*
2. a) *Lerende Attitude (van de respectievelijke organisaties) → Post-acquisitiefase*  
b) *Lerende Attitude (van de respectievelijke organisaties) → Langere termijn*

Op basis van de uitkomsten onder 1 en 2 zal in principe een model worden ontwikkeld waarmee vooraf bepaald kan worden welke combinaties van organisatiecultuur én leren respectievelijk een grotere kans op succesvolle integratie bieden, een kleinere kans bieden en geen effect hebben:

Organisatiecultuur "1" / Lerende Attitude "1" + Organisatiecultuur "2" / Lerende Attitude "2" => kans op succes +  
Organisatiecultuur "1" / Lerende Attitude "1" + Organisatiecultuur "2" / Lerende Attitude "2" => kans op succes -  
Organisatiecultuur "1" / Lerende Attitude "1" + Organisatiecultuur "2" / Lerende Attitude "2" => kans op succes 0

### 1.6.1.1 Literatuuronderzoek

Nadat de probleemstelling is geformuleerd kan volgens Van der Zwaan (1995) het type onderzoek worden bepaald.

Een eerste onderscheid in vormen van onderzoek is dat tussen toegepast en fundamenteel onderzoek. Een verschil tussen beide typen van onderzoek betreft volgens Bruinsma et al. (1992) de oorsprong van het onderzoek. Volgens Van der Zwaan (1995) is het verschil tussen fundamenteel onderzoek en toegepast onderzoek niet zo groot, omdat de toepassingsgerichte kennis ook op een stelselmatige (lees: wetenschappelijke) wijze verkregen moet worden.

Dit afstudeeronderzoek heeft vanuit die invalshoek gezien ook een fundamenteel en praktijkgericht karakter. Het analyseert bestaande kennis met betrekking tot organisatiecultuur en innovatie binnen een overnamecontext – gebaseerd op het Grootbedrijf - en voegt daaraan het concept van de “lerende attitude” van een organisatie toe. Het moet resulteren in een model dat gebruikt kan worden als denkkader om overnames binnen het MKB (met eenzelfde doelstelling) te analyseren.

Segers (1989) onderscheidt vier hoofdtypen van onderzoek:

1. verkennend en explorerend onderzoek;
2. beschrijvend en descriptief onderzoek;
3. verklarend onderzoek;
4. toetsend onderzoek.

In een nadere omschrijving komt naar voren dat in exploratief onderzoek primair wordt getracht te ontdekken welke eigenschappen (variabelen) van belang zijn voor onderzoek. Bij het beschrijvend onderzoek is de aandacht gericht op het voorkomen van de variabelen. Verklarend onderzoek is aan de orde als de onderzochte variabelen met elkaar in verband worden gebracht met de bedoeling om oorzaken en gevolgen op het spoor te komen. Toetsend onderzoek gaat tenslotte uit van expliciete veronderstellingen over de wijze waarop variabelen met elkaar zijn verbonden.

Vorst (1982; 113) definieert literatuuronderzoek als: “een reeks op elkaar afgestemde activiteiten die het mogelijk maakt betrouwbaar en zuiver vast te stellen wat er in de vakliteratuur gezegd of bekend is over een bepaald verschijnsel of onderwerp“. Daarnaast stelt Vorst (1982) dat er vier vormen van literatuuronderzoek zijn (analoog aan het eerder genoemde model van Segers) waarbij er belangrijke verschillen in werkwijzen zijn en de mate waarin aan de genoemde eisen van wetenschappelijkheid kan worden voldaan. De vier vormen zijn:

Theoretisch literatuuronderzoek: daarbij gaat het voornamelijk om als algemeen geldig bedoelde, verklarende uitspraken in de vakliteratuur over een verschijnsel.

Interpretatief literatuuronderzoek: dit onderzoek is gericht op verklaring van een specifiek verschijnsel, in vergelijking met theoretisch onderzoek ontbreekt bij interpretatief onderzoek de aanspraak op algemene geldigheid.

Explorerend onderzoek: hierin is de onderzoeker geïnteresseerd in wat er over het onderwerp aan theoretisch en empirisch materiaal in de vakliteratuur voor handen is. Explorerend onderzoek is eigenlijk onaf in de zin dat de literatuuronderzoeker verzuimd heeft na de verkennende fase een inhoudelijke vraagstelling te formuleren waarop een antwoord gezocht kan worden.

Beschrijvend literatuuronderzoek: dit onderzoek is een inventarisatie van resultaten van onderzoeken betreffende een onderwerp. De onderzoeker is vooral geïnteresseerd in empirische informatie.

Dit afstudeeronderzoek heeft ten dele een exploratief karakter, omdat de rol van organisatieculturen en ‘lerende attitudes’ van organisaties wordt bekeken in relatie tot overnames waarbij innovativiteit centraal staat.

Daarnaast is het interpretatief onderzoek omdat het, op basis van literatuuronderzoek, de relatie tussen (heterogene) organisatieculturen en overnames wil onderzoeken. Culturele heterogeniteit bij overnames moet juist in stand worden gehouden om zo de innovativiteit in stand te houden en verder te ontwikkelen.

### **1.6.1.2 Secondary analysis**

Na het literatuuronderzoek zal in de conclusies van respectievelijk hoofdstuk 3 en 4 onderzoeksmodellen worden geconstrueerd. In hoofdstuk 5 zal dit model worden vergeleken met 7 onderzoeken die door De Man en Duysters (2002) zijn geselecteerd. De resultaten van de vergelijking moeten het model verder aanscherpen. Daarna kan het wellicht functioneren als ‘bril’ om naar overnames met een zelfde doelstelling in een MKB context te kijken.

De zeven onderzoeken die door de De Man en Duysters (2002) in hun literatuuronderzoek zijn geselecteerd zullen opnieuw worden geanalyseerd met als uitgangspunten de doelstellingen van dit afstudeeronderzoek:

- Vaststellen of de culturele heterogeniteit of diversiteit - in geval van overnames, waarbij het vergroten van innovativiteit de hoofddoelstelling is - in stand moet worden gehouden om zo op lange termijn concurrentieel voordeel te behalen en behouden.
- Vaststellen welke bijdrage de ‘lerende attitude’ van organisaties kan leveren aan het succesvol managen van de nieuwe samenwerking in de post-acquisitiefase en het vergroten van de innovativiteit op de lange termijn.

Om het ontwikkelde model te kunnen versterken wordt gebruik gemaakt van de zeven onderzoeken die voortkomen uit literatuuronderzoek dat De Man en Duysters (2002) in opdracht van Ministerie van Economische Zaken hebben uitgevoerd. Dit onderzoek behelst een studie naar de empirisch wetenschappelijke literatuur ten aanzien van innovatie, fusie of overname en allianties.

Aan de hand van zes selectiecriteria komen De Man en Duysters (2002) in deze literatuurstudie tot zeven, voor dit afstudeeronderzoek, bruikbare onderzoeken. De gehanteerde selectiecriteria zijn:

1. grootschalig empirisch onderzoek waaruit algemene conclusies zijn te trekken (dus geen enkelvoudige cases);
2. duidelijk gedefinieerde succes maatstaf;
3. de artikelen dienen gepubliceerd te zijn – het feit dat deze door een redactie beoordeeld zijn geeft vertrouwen met betrekking tot de kwaliteit ervan;
4. artikelen moeten ‘innovatie’ gerelateerd zijn;
5. onderzoeken dienen te vallen binnen de afbakening van de begrippen fusie & overname;
6. studies moeten gaan over de voorwaarden waaronder een fusie of overname succesvol kan zijn.

### **1.6.1.3 Beoordeling resultaten**

Op basis van theorie en de zeven door De Man en Duysters (2002) geselecteerde onderzoeken in het Grootbedrijf zal in principe een model worden ontwikkeld. De onderzoeken worden gebruikt om de gevonden theorie te verfijnen en om te onderzoeken of er aanwijzingen zijn dat de veronderstelde relaties bestaan. Door de uitkomsten van de zeven onderzoeken met elkaar te vergelijken (bijvoorbeeld kan er bevestiging van een verband in meerdere onderzoeken worden gevonden) en doordat de resultaten van de onderzoeken bekend zijn, kunnen er wellicht patronen worden gevonden. De uitkomsten, gebaseerd op intersubjectiviteit, zullen worden gebruikt om het model te verbeteren. Het model dat geënt is op resultaten van empirisch onderzoek in het Grootbedrijf zal tenslotte dienen als 'bril' om overnames in het MKB met een duidelijke innovatiedoelstelling te kunnen beoordelen.

### **1.6.2 Gegevensverzameling**

Dit afstudeeronderzoek probeert ten aanzien van het literatuuronderzoek verschillende bronnen in de literatuur qua inhoud te vergelijken en tracht tevens onderwerpen (organisatiecultuur, lerende attitude en innovativiteit van organisaties) met elkaar te verbinden. Dit onderzoek is een voorbeeld van 'research syntheses' (Cooper, 1998). Bij de beantwoording van de veronderstelde relaties tussen de variabelen wordt gebruik gemaakt van literatuur zoals dat bijvoorbeeld in - met name naslagwerken, standaardwerken, scripties, 'literature reviews' – kan worden gevonden.

Vorst (1982) stelt dat met betrekking tot wetenschappelijke kennis de overzichtswerken (literature reviews) een belangrijke rol spelen. Allereerst blijken niet alle publicaties belangrijke wetenschappelijke bijdragen te bevatten. Verder kan men de waarde van de publicatie enigszins afleiden uit de bron waarin deze wordt vermeld. Cooper (1998; 4) komt daarnaast met de volgende toevoeging op het gebruik van literature reviews: "research synthesis or integrative research and theoretical research". Het eerste type geeft een overzicht en probeert eerder onderzoek over het hetzelfde onderwerp te vergelijken en daaruit conclusies te trekken op basis waarvan toekomstig onderzoek kan plaatsvinden. Het tweede type onderzoek kenmerkt zich volgens Cooper (1998, 4) door: "different topic with regards to a topic and compares them in breath, internal consistency, and the nature of their predictions".

## 1.6.3 Gegevensverwerking

### 1.6.3.1 Pattern matching

In eerste instantie zal dit kwalitatieve onderzoek gebaseerd zijn op een literatuurverkenning met betrekking tot de begrippen ondernemingsconcentratie, organisatiecultuur, leren en innovativiteit. Op basis van de gevonden concepten zullen vervolgens geselecteerde onderzoeken van De Man en Duysters (2002) worden gebruikt om meer diepgang in de theorie aan te brengen. Met behulp van deze inzichten zal vervolgens in principe een model worden ontwikkeld waarmee overnames (met een belangrijke innovatie doelstelling) binnen het MKB kunnen worden geanalyseerd.

De door De Man en Duysters (2002) geselecteerde onderzoeken zullen worden geanalyseerd op basis van 'pattern matching'. In de hoofdstukken 3 en 4 worden onderzoeksmodellen ontwikkeld. Met behulp van deze onderzoeksmodellen en de zeven onderzoeken worden de veronderstelde relaties onderzocht. Afhankelijk van de precieze doelstelling en diepgang van de onderzoeken wordt geprobeerd om patronen in deze relaties te ontdekken die respectievelijk de opgebouwde theorie versterken danwel ontcrachten.

### 1.6.3.2 Betrouwbaarheid en Validiteit

Van der Zwaan (1995; 48) geeft met betrekking tot de betrouwbaarheid de volgende definitie: "levert een instrument een dezelfde of ongeveer dezelfde resultaten op als we daarmee opnieuw het gegeven verschijnsel meten. Swanborn (2002; 23) definieert betrouwbaarheid als "de mate waarin een meting vrij is van toevalsfouten, dat wil zeggen de mate waarin het resultaat stabiel is bij: een andere onderzoeker, een ander tijdstip, een ander meetinstrument en andere omstandigheden.

Volgens Swanborn (2002) valt het begrip validiteit in drie delen uiteen:

Interne validiteit is de mate waarin we erin slagen over oorzaken van verschijnselen goede conclusies te trekken. De interne validiteit met betrekking tot de concepten organisatiecultuur en lerende attitude en het verband ertussen wordt versterkt door publicaties in de literatuur te vergelijken met elkaar (het vinden van overeenkomsten en verschillen met de frequentie ervan) alsook waarin de concepten gepubliceerd worden.

Externe validiteit (generaliseerbaarheid) is de mate waarin onderzoeksresultaten niet alleen gelden voor die ene onderzochte groep, of dat bepaalde onderzochte verschijnsel, maar ook voor soortgelijke andere groepen of verschijnselen. Van der Zwaan (1995) geeft aan dat literatuuronderzoek veelal gebaseerd is op gevalsstudies, enkel of meervoudig. De externe geldigheid is problematisch, omdat gevalstudies juist een unieke situatie beschrijven die maar moeilijk gegeneraliseerd kunnen worden. Echter door grootschalige onderzoeken te gebruiken wordt getracht om bepaalde patronen met betrekking tot organisatiecultuur en innovativiteit én lerende attitude en innovativiteit te vinden, waarmee dan ook de externe geldigheid versterkt kan worden.

Bij begripsvaliditeit gaat het om de vraag : “Meten we eigenlijk wat we willen meten?”. Essentieel bij begripsvaliditeit is het operationaliseren van een kenmerk, waarbij vermeden moet worden dat er systematische fouten worden gemaakt. De begripsvaliditeit is problematisch omdat in dit afstudeeronderzoek abstracte begrippen als organisatiecultuur en lerende attitude moeten worden geoperationaliseerd. Het vinden van adequate meetinstrumenten is derhalve essentieel. Om hieraan te voldoen worden meetinstrumenten gebruikt waarvan de kwaliteit beoordeeld kan worden. Bijvoorbeeld in geval van organisatiecultuur wordt Hofstede (1997) gebruikt om te beschikken over een empirisch onderbouwd model. Het model is tot stand gekomen naar aanleiding van de reeds genoemde IRIC onderzoeken.

## ***1.7 Opbouw van het onderzoek***

Na de probleemstelling zal in hoofdstuk twee ondernemingsconcentratie in zijn algemeenheid en overnames in specifieke zin aan de orde komen. Daarin zal ook worden ingegaan op de diverse achterliggende motieven en de invloeden die er zijn op een ondernemingsconcentratie proces. Hoofdstuk drie zal de afzonderlijke begrippen organisatiecultuur en innovatie behandelen en de relatie ertussen nader bespreken. Ook wordt hierin de relatie tussen organisatiecultuur en innovatie in een overname context geplaatst.

Hoofdstuk vier behandelt het begrip lerende attitude van een organisatie en het effect in de post-acquisitiefase én op de lange termijn. In hoofdstuk vijf zullen de zeven door De Man en Duysters (2002) geselecteerde onderzoeken worden besproken. In hoofdstuk zes zullen de gevonden resultaten worden gekoppeld aan de praktijk van het Midden- en Kleinbedrijf. Afsluitend zullen in het laatste hoofdstuk de conclusies en aanbevelingen worden gepresenteerd.



## **2 Ondernemingsconcentratie**

### **2.1 Introductie**

De gepubliceerde aantallen met betrekking tot ondernemingsconcentratie verschillen aanzienlijk. Het Economisch Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf (EIM) geeft aan dat in 1994 17.000 fusies of overnames hebben plaatsgevonden. Bij dit cijfer wordt opgemerkt dat het cijfer is gebaseerd op hetgeen is gepubliceerd in het Financieel Dagblad of op de verplichte bekendmakingen bij de Fusiecommissie van de Sociaal Economische Raad (SER). De SER geeft in een eigen publicatie aan dat er in de periode 1987 – 1996 gemiddeld 709 fusies of overnames per jaar in Nederland plaats hebben gevonden.

Ondanks het enorme verschil in deze publicaties is het duidelijk dat het om grote aantallen per jaar gaat. In het vaktijdschrift *Fusie en Overname* (2002, 9) wordt de verwachting uitgesproken dat ondernemingsconcentratie in het MKB nog aanmerkelijk zal gaan toenemen. Een reden voor deze verwachting is dat veel familiebedrijven die in de naoorlogse periode zijn gestart, waarvan de directeureigenaren nu 50-en 60ers zijn en bij gebrek aan opvolging zullen moeten worden overgenomen of beëindigd.

In dit hoofdstuk wordt de eerste deelvraag beantwoord: “Wat zijn de motieven bij ondernemingsconcentratie en wanneer is sprake van succes? Om deze vraag te beantwoorden wordt achtereenvolgens ingegaan op de motieven en achtergronden (2.2), de verschillende typen waarin ondernemingsconcentratie zich kan voordoen (2.3), de procesgang van een overname (2.4), wanneer is er sprake van succes en hoe kan dat gemeten worden (2.5) en tenslotte de conclusie met betrekking tot de deelvraag (2.6).

### **2.2 Motieven**

Volgens Van der Zeijden (1997) zijn fusies, overnames en samenwerkingsverbanden middelen om strategische doelen te verwezenlijken. Een voorbeeld hiervan geeft Rummyantseva (2002). In de afgelopen decennia is een enorme toename in Research & Development (R&D) kosten binnen de chemische industrie waar te nemen: in 1976 gaat er 54 miljoen euro in om, in 1987 stijgt het naar 231 miljoen euro en in 1992 naar 359 miljoen euro. Gezien deze enorme kosten is volgens Rummyantseva (2002; 4) het kopen of overnemen van kennis een bijna vanzelfsprekende optie: “Since the speed of competition in many industries has made organic growth seem excessively time-consuming, many managers consider acquisition to be an attractive mean to expand a firms knowledge base very quickly” en “In today’s economy, building work teams from scratch, can be yesterdays luxury. So when you can’t built fast enough, you buy”. Petersen (2001) geeft ook een voorbeeld met de stelling dat een snelle beschikbaarheid van nieuwe technologie de toekomstige marktpositie van een onderneming kan bepalen.

De strategische motieven van ondernemingsconcentratie hoeven niet persé bepaald te worden door de ‘sterke partij’. Gezien begrippen als bijvoorbeeld een ‘vijandige overname’ zou deze indruk wel snel kunnen ontstaan. Van der Zeijden (1997) maakt in een overzicht met betrekking tot de motieven om tot ondernemingsconcentratie over te gaan verschil tussen ‘koper’ en ‘verkoper’. Van der Zeijden (1997) noemt vanuit het gezichtspunt van de ‘kopende’ partij de volgende motieven:

- verstevigen en uitbreiden van de marktpositie;
- streven naar dominante marktposities;
- reduceren van afhankelijkheidsrelaties en niet-tastbare transactiekosten;
- externe groei gaat sneller dan interne groei;
- status;
- voorkomen dat men zelf wordt overgenomen;
- rendement op geïnvesteerd vermogen verhogen;
- werknemers die willen overgaan naar zelfstandig ondernemerschap
- risicospreiding in activiteiten;
- verkrijgen van technische kennis en speculatie.

Vanuit de ‘verkopende’ partij worden de volgende motieven genoemd:

- bedrijfsopvolging;
- concentratie op kernactiviteiten;
- creëren van grotere financiële ruimte
- dreigend faillissement;
- verwatering van de betrokkenheid;
- onenigheid tussen de aandeelhouders;
- ingaan op toenaderingspogingen.

Gut-Villa (1997) maakt een andere indeling. Op basis van literatuuronderzoek komt zij tot twee categorieën, namelijk economische doelen en persoonlijke doelen. De categorie economische doelen bestaat uit:

- synergie voordelen (waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen kostensynergieën, waardesynergieën, en financiële en belastingsynergieën);
- marktmacht;
- bedrijfseconomische redenen;
- risicovoordelen.

De categorie persoonlijke doelen bestaat uit:

- vergroting macht, met als achtergrond dat eigenaren of management streven naar aanzien, prestige, enz.;
- zelfoverschatting van het ‘kopende’ management –de ‘kopers’ denken op basis van hun competenties en vaardigheden de over te nemen onderneming beter te kunnen laten renderen;
- ondoorzichtige markt: niet iedereen in de markt heeft de beschikking over dezelfde marktinformatie – de ‘koper’ heeft een informatievoorsprong.

Ofschoon in de voorgaande opsommingen een andere indeling wordt gehanteerd zijn er veel overeenkomsten. Een interessante toevoeging op deze motieven, weliswaar toegesneden op de specifieke situatie van een fusie of overname, is het model van Schenk (2002). Als motivering voor fusies/overnames en het irrationele gedrag dat daarbij aan de orde is, heeft Schenk (2002) het ‘minimax-spijtmodel’ ontwikkeld.

Ondernemers blijken in de gedachtegang van Schenk ‘gewone’ mensen en zij willen in essentie de kans op spijt over de eigen (in)activiteit zoveel mogelijk minimaliseren. De theorie wordt door Schenk (2002; 3) als volgt uitgelegd:

“Stel dat ik topman ben bij bedrijf A. In mijn sector zijn nog drie ongeveer even grote ondernemingen, B,C en D, en plotseling kondigt de directie van C de acquisitie van D aan. Een eerste mogelijke reden voor mij als reactie B over te nemen is defensief. Samen zijn C en D straks zo groot dat zij mij de wet kunnen voorschrijven, of misschien zelfs op het onzalige idee komen mijn bedrijf ook in te willen lijven. Maar ook als ik daar niet direct bang voor ben heb ik een probleem. Heeft die C misschien toch een manier gevonden om door een fusie economische waarde te creëren? Wat het ook moge zijn stel dat het straks een succes wordt? Dan heb ik straks spijt als haren op mijn hoofd, want hoe leg ik dat aan aandeelhouders uit dat ik die ontwikkeling niet heb zien aankomen? Laat ik voor de zekerheid B maar overnemen, dan zit in elk geval goed als C inderdaad met een belangrijke doorbraak komt. En als dat niet het geval blijkt en ik aan de aandeelhouders of premier Kok moet uitleggen waarom het misging, kan ik er op wijzen dat iedereen in de markt dezelfde inschatting maakte, zodat mij geen blaam treft.”

Omdat de potentiële spijt van niet meedoen groter is dan van wel meedoen en eventueel samen mislukken, zal een belangrijke actie altijd geïmiteerd worden. Schenk denkt zelf dat het de dominante factor is. Je wilt de kans op spijt minimaliseren, dus je gaat mee met een trend. Fusies zijn dus vooral een uiting van strategisch positioneringgedrag. Ofschoon Schenk aangeeft dat deze theorie vooral is geënt op gedrag van grote ondernemingen in een markt met slechts enkele aanbieders is het mogelijk dat deze theorie ook opgeld doet binnen het MKB in een wellicht iets andere context.

Op basis van de voorgaande theorieën is de conclusie gerechtvaardigd dat ondernemingsconcentratie als een gevolg van een scala van motieven – afzonderlijk, maar ook in combinatie - tot stand kan komen en dat zowel de opstelling van de koper als de verkoper van belang is (Van der Zeijden, 1997, Gut-Villa, 1997 en Schenk, 2002). Ondernemingsconcentratie geschiedt zowel op grond van zowel rationele als niet-rationele motieven. De veelal gevolgde rationele benadering (Van der Zeijden, 1997, Dekker, 1998, Schenk, 2002) vanuit een economische en/of juridische invalshoek is daarmee niet volledig. Er is derhalve reden om deze niet rationele motieven nader te onderzoeken.

### **2.3 Typen van ondernemingsconcentratie**

Van der Zeijden (1997) onderscheidt een groot aantal varianten binnen het gebied van ondernemingsconcentratie. In de opsomming wordt o.a. gesproken over fusie, overname, deelneming, joint venture, alliantie. Indien er specifiek naar de verschijningsvormen wordt gekeken neemt het aantal verder toe. Een ‘overname’ kan bijvoorbeeld weer bestaan uit een management buy-out of opvolging. Zoals reeds in de probleemstelling gememoreerd zal deze scriptie zich richten op de relatie overnames en innovativiteit, omdat daar volgens De Man en Duysters (2002) nog maar beperkt onderzoek naar is gedaan.

Wasser verwijst in zijn scriptie (2002) naar een onderzoek van Frugte, Terlouw en Van der Werf uit 2001, waarin is onderzocht hoe de verdeling van overnames over de bedrijfstakken binnen Nederland ligt. De sectoren Electronica, Media en IT zijn (althans in 1999) goed voor 31% van alle overnames, de sectoren Food, Financiële Diensten, Olie en Diensten zijn elk verantwoordelijk voor 8%. De sectoren Bouw en Transport voor 7%, Retail en Metaal voor 5%, Chemie 4% en Overige voor 9%. In dit onderzoek wordt de conclusie getrokken dat met name de kennisintensieve sectoren actief zijn op de overname markt. Gezien de conclusie van De Man en Duysters (2002) dat er nog maar beperkt onderzoek is gedaan naar de relatie tussen overnames en innovativiteit, is dit opmerkelijk.

### 2.3.1 Fusie of overname

In de literatuur worden de begrippen fusie en overname afwisselend gebruikt om hetzelfde fenomeen te beschrijven (Van der Zeijden 1997 en Wasser 2002). Doorgaans wordt daarmee een situatie beschreven waarin twee organisaties in een bepaalde mate samengaan en daarmee één organisatie gaan vormen.

Bij het onderscheid tussen een fusie of overname is volgens Pritchett (1985) de samenwerkingsbasis van belang: in welke mate is er sprake van vriendschappelijkheid of vijandigheid. Pritchett heeft op basis van zijn onderzoek vier categorieën in fusies en overnames geïdentificeerd: organizational rescue, collaborations, contested situations en raids. Deze categorisering gaat van vriendelijk tot vijandig.

Jenster (1987) geeft aan dat er in geval van een overname sprake is van tenminste vijf kenmerken:

1. het betreft duurzame samenwerking tussen onderdelen van ondernemingen of gehele ondernemingen;
2. de deelnemende ondernemingen kunnen sterk in omvang verschillen;
3. er is sprake van absolute zeggenschap als er tenminste een kapitaalsdeelneming is van > 50% in de betrokken onderneming;
4. de economische zelfstandigheid van de onderneming wordt opgeheven en beslissingsbevoegdheid komt op een gezamenlijk niveau te liggen;
5. de juridische zelfstandigheid kan blijven bestaan of verdwijnt.

Sundarsanam (1995; 60) brengt het volgende onderscheid aan in geval van een fusie of overname: “In a merger, the corporations come together to combine and share their resources to achieve common objectives. The shareholders of the combining firms often remain as the joint owners of the combined entity. An acquisition resembles more of a arm’s-length deal, with one purchasing the assets or shares of another, and with the acquired firm’s shareholders ceasing to be owners of that firm. In a merger a new entity may be formed subsuming the merging firms, whereas in an acquisition the acquired firm becomes the subsidiary of the acquirer”.

Ofschoon in de literatuur dus veelal wordt gesproken over fusies en overnames (in de Engelstalige literatuur: mergers & acquisitions), is dit geen eenduidig begrip. Zoals reeds geconstateerd door Van der Zeijden (1997) zijn er vele vormen met specifieke kenmerken. In navolging van Wasser (2002) die constateert dat er slechts in 3% van de gevallen sprake is van een echte ‘fusie’, volstaan met de term ‘overname(s)’. Met betrekking tot de definitie van een overname wordt in navolging van Olie (1996, 32) de volgende definitie gehanteerd: “Only for situations in which two (or more) companies of approximately equal size and strength join forces to be united into one single economic entity”.

Om overnames verder te kunnen analyseren heeft de Federal Trade Commission in Amerika de volgende typologie ontwikkeld:

Horizontaal. Een 'horizontale' overname doet zich voor als twee organisaties of meer organisaties dezelfde of zeer verwante producten of diensten leveren in dezelfde geografische markt(en). Bijvoorbeeld twee Nederlandse banken gaan fuseren.

Verticaal. Een 'verticale' fusie of overname doet zich voor als de twee organisaties feitelijk een klantleverancier verhouding tot elkaar hebben. Hierin kan sprake zijn van een voorwaartse of een achterwaartse integratie: respectievelijk het overnemen van bijvoorbeeld een groothandel door de producent of het overnemen van de producent door de leverancier.

Product-extension (of concentric diversification). Van 'product-extension' is sprake als de betrokken organisaties functioneel, bijvoorbeeld in de productie of distributie gerelateerd zijn, maar elkaar niet direct in de verkoop beconcurreren.

Market-extension. Van 'market-extension' is sprake als de betrokken organisaties dezelfde producten en/of diensten leveren, echter in verschillende geografische markten werkzaam zijn.

Conglomerate diversification strategy. 'Conglomerate diversification strategy' (of ongerelateerde overnames) is aan de orde als twee organisaties samengaan die op geen essentiële wijze gerelateerd zijn.

Binnen deze typen van overnames kunnen er weer verschillen zijn ten aanzien van de diepgang van de integratie. Jenster (1987) heeft een continuum ontwikkeld met daarin negen niveaus; investment only, financial control, central services, limited decision making, retained decision making, many strategic decisions, all strategic decisions, many operating decisions en fully integrated firms. Belangrijk voor het niveau van integratie zijn met name twee variabelen, te weten de strategische waarde van de betrokken functie en de mate van eenvoud waarmee de integratie bewerkstelligd kan worden. Integratie betekent dus niet automatisch volledige integratie. Indien Jenster (1987) wordt gevolgd zal bij de beoordeling van onderzoek naar de relatie overnames en innovativiteit blijken dat 'R&D' strategisch is en dan is heterogeniteit of diversiteit volgens Jenster (1987) niet wenselijk.

## **2.4 Het overname proces**

In de literatuur zijn verschillende fasen modellen te vinden met betrekking tot fusie en overnametrajecten. Volgens Gut-Villa (1997) zijn de modellen in hoofdzaak onder te verdelen tussen respectievelijk drie en vijf fasen. Het verschil tussen de twee groepen modellen ligt in de mate van detaillering. Gut-Villa (1997; 38) geeft daar diverse voorbeelden van:

### *Vijf Fasen*

Ivancevich, Schweiger, Power: 1. planning stage, 2. in-play stage, 3. standstill stage, 4. transition stage, 5. stabilization stage.

Gomez & Weber: 1. Die Voraussetzungen schaffen, 2. den besten Kandidaten auswählen, 3. den Partner evaluieren, 4. die Transaktion durchführen, 5. die Akquisition integrieren.

### *Drie fasen*

Krogh: 1. pre-acquisition phase, 2. the acquisition phase, 3. post acquisition phase.

Hunt & Downing: 1. targeting, 2. negotiation, 3. implementation.

Kenmerkend voor alle modellen is dat ze een fase voorafgaand aan de overname onderscheiden (het zoeken naar een partner, het boekenonderzoek enz.), vervolgens de fase dat de overname een feit is en tenslotte de fase dat de organisaties in elkaar worden geschoven (Gut-Villa, 1997). Omdat het binnen een vijf fasen model moeilijker wordt om de grenzen tussen de fasen aan te geven wordt hier een drie fasen model gehanteerd. Bowditch en Buono (1989) hanteren een model met daarin de fasen: 1. precombination, 2. negotiation en 3. postcombination. In de eerste fase ligt het accent op het verkennen van de mogelijke partner. De tweede fase is de feitelijke onderhandeling en de laatste fase is de uitvoering. Een interessante toevoeging is de recente ontwikkeling van het instrument Human Resources Due Diligence. Analoog aan het financiële instrument wordt het gebruikt om de in de pre-combinatie fase onderzoek te doen naar de Human Resources van de onderneming die in principe overgenomen gaat worden. Dit onderzoek naar de Human Resources is volgens de vakliteratuur (Fusie en Overname, augustus 2002) van belang om inzicht te geven in harde factoren als pensioenen en CAO regelingen, maar ook ten aanzien van de kwaliteit van het management en de bedrijfscultuur. Met de uitkomsten van een dergelijk onderzoek wordt een risicoprofiel gemaakt en kan het topmanagement bepalen welke prioriteiten gesteld moeten worden.

De doorlooptijd van de verschillende fasen binnen een overname variëren aanzienlijk. Gut - Villa (1997) komt op basis van onderzoek van Marks en Cutcliffe (1988) tot de volgende doorlooptijd: precombination circa 3 tot 6 maanden duurt, de negotiation circa 3 tot 4 maanden en de postcombination 6 tot 18 maanden. Deze doorlooptijd is niet absoluut. Organisaties hebben de keuze om juist voor snelheid of voor geleidelijkheid te kiezen. In dit verband spreekt Gut-Villa (1997; 60) over ‘integrationsgeschwindigkeit’ en Buono & Bowditch (1989; 15) over ‘slow change’ versus ‘quick change’. Er zijn geen empirische gegevens beschikbaar met betrekking welke variant de voorkeur heeft. De voordelen van de ene variant zijn de nadelen van de andere en vice versa. Gut-Villa (1997) presenteert o.a. de volgende voordelen in geval van een:

‘slow-change’: gedegen kennisuitwisseling, sterke binding van medewerkers door inzet bij de integratie, strategieontwikkeling nadat grondige analyses zijn gemaakt en het vermijden van overbelasting van betrokkenen

‘quick-change’: benutten van veranderingsgezindheid, snelle realisatie van kansen m.b.t. opbrengsten, bekorten van de onzekerheid en snelle focus op de externe markt en haar vragen.

Met de toename van weerstand tegen de fusie of overname (‘vijandigheid’) neemt volgens Pritchett (1985) ook het niveau van bronnen als bijvoorbeeld geld, tijd en energie toe. Volgens Gut-Villa (1997) hebben ‘vriendelijke’ overnames de volgende voordelen ten opzichte van een ‘onvriendelijke’ overnames. Vriendelijke overnames vereenvoudigen de integratie van de overgenomen onderneming, omdat er minder weerstand van het management te verwachten is en er derhalve minder problemen zijn te verwachten met betrekking tot eventuele vervanging ervan. Er hoeven geen maatregelen te worden genomen, vanuit het gezichtspunt van de partij die wordt overgenomen, om de overname te verhinderen. Echter ook in de meest vriendelijke vorm zijn kosten niet te vermijden.

## 2.5 Succesvolle overname?

Het succes van een overname is niet eenvoudig te definiëren. Wanneer is er sprake van een succesvolle samenwerking? Vaak is er bij een overname sprake van hoge verwachtingen, waarbij er veelvuldig over synergieën wordt gesproken, echter veelal worden deze niet gerealiseerd. In de literatuur (Sundarsanam, 1993 en Gut-Villa, 1997) blijkt ook dat deze vraag niet eenvoudig kan worden beantwoord. De volgende vragen komen er in naar voren:

1. Wordt het gezichtspunt van de overnemer of de overgenomen partij gehanteerd?
2. Vanuit welke 'stakeholder' wordt het resultaat bepaald: aandeelhouder, management of medewerker?
3. Over welke periode wordt het succes gemeten?

Zoals gebleken in paragraaf 2.4 is de doorlooptijd van een overname van belang om het succes van de overname te kunnen beoordelen. Indien onderzoek te snel na de overname plaatsvindt, kan er sprake zijn dat de effecten nog niet meetbaar zijn. Anderzijds wordt het, naar mate de periode langer duurt, moeilijker te beoordelen waardoor een eventueel succes tot stand komt. In dit afstudeeronderzoek staat zowel het succes in de post-acquisitiefase centraal als op de lange termijn.

Om het succes van overnames (met een duidelijke innovatie doelstelling) te bepalen wordt in het literatuuroverzicht van De Man en Duysters (2002) vastgesteld dat het effect gemiddeld 3 jaar tot een maximum van 5 jaar erna gemeten kan worden. In geval dat het 'sneller' onderzocht wordt, kunnen er vraagtekens worden gesteld omdat de effecten dan nog niet goed zichtbaar zijn, anderzijds als de periode van 5 jaar wordt overschreden dan is er het risico dat er zoveel andere versturende variabelen een impact hebben op innovativiteit dat het effect niet meer aanwijsbaar is. Onderzoek dat in dit afstudeeronderzoek wordt gebruikt met betrekking tot de langere termijn moet tenminste 3 jaar na de overname hebben plaatsgevonden en maximaal 5 jaar.

Met betrekking tot het succes op de lange termijn is in dit verband de vraag in hoeverre de doelstelling van (toegenomen) innovativiteit worden gehaald en als gevolg daarvan concurrentieel voordeel. Bodewes en De Jong (2002) constateren op basis van diverse onderzoeken dat het aantal gerealiseerde patenten als maat wordt gebruikt, ofschoon het aantal geregistreerde patenten niet betekent dat zij ook concurrentieel voordeel opleveren.

Ten aanzien van de korte termijn betekent succes in de literatuur veelal dat er in de post-acquisitiefase synergieën worden gerealiseerd waardoor (positieve) financiële resultaten worden behaald. Voorbeelden daarvan worden gegeven door Ansoff (1981), Cartwright & Cooper (1996), Schenk (2002) en Wasser (2002).

Schenk (2002) hanteert bijvoorbeeld het criterium dat uitgaat van creatie van economische waarde. Als indicatoren voor economische waarde hanteert Schenk aandeelhouderswaarde van betrokken ondernemingen of het effect op reële waarde indicatoren zoals productiviteit, winstgevendheid, innovativiteit en marktaandeel.

Tegelijkertijd wordt door diverse auteurs (Cartwright & Cooper, 1996 en Schenk, 2002) vastgesteld dat het behalen van financiële resultaten én het meten ervan niet eenvoudig is. Ansoff (1981; 75) beschrijft het fenomeen synergie als: “the firm seeks a product-market posture with a combined performance that is greater than the sum of its parts”. Dat het begrip synergie niet eenduidig is blijkt uit de typen die Gut-Villa (1997) onderscheidt: kostensynergieën, waardesynergieën, en financiële/fiscale synergieën. Ofschoon in de motivatie van een overname de rol van de te behalen synergieën erg belangrijk is en bijna vanzelfsprekend zijn te behalen is de praktijk aanzienlijk weerbarstiger. Wasser (2002) constateert dat de verwachte synergie voordelen in circa 70% van de gevallen niet worden behaald.

In dit afstudeeronderzoek zal ondanks de moeilijkheden om het succes van de overname in de post-acquisitiefase te meten (waarvan de duur circa 6 tot 18 maanden is - Marks & Cutcliffe, 1988), worden uitgegaan van het financieel-economische resultaat dat in de periode na de overname (een tot twee jaar) wordt behaald.

## **2.6 Conclusies**

Op basis van dit hoofdstuk moet worden geconcludeerd dat de literatuur veelal spreekt over fusies en overnames alsof het een eenduidig begrip betreft. In dit afstudeeronderzoek ligt het accent op overnames en wordt de definitie van een overname van Olie (1996, 32) gehanteerd: “only for situations in which two (or more) companies of approximately equal size and strength join forces to be united into one single economic entity”.

Echter er zijn vele typen overnames met daarnaast ook nog een veelheid aan motieven, waarbij er diverse motieven tegelijkertijd kunnen spelen. Het voorgaande heeft als consequentie dat onderzoeken met betrekking tot dit onderwerp niet eenvoudig te veralgemeniseren zijn. Uit de beantwoording van de deelvraag van dit hoofdstuk (“Wat zijn de motieven bij ondernemingsconcentratie en wanneer is sprake van succes?) is voorlopig naar voren gekomen dat de motieven die aan een overnames ten grondslag liggen divers zijn (Van der Zeijden, 1997, Gut-Villa, 1997 en Schenk, 2002). Uit de literatuur (Dekker, 1998, Schenk 2002) blijkt dat in zekere zin een voorkeur bestaat voor rationele motieven (lees: financiële) om een overname te verklaren alsook te analyseren. Bijvoorbeeld Cartwright & Cooper (1996; 24) constateren dat in de “traditional model of analysis” het vooral gaat om tegenvallende financieel economische resultaten. Deze tegenvallende resultaten zijn het gevolg van:

- “Poor selection decisions: an overinflated purchase price was paid or the companies were strategically mismatched”;
- “Potential economies of scale and project earnings were not realized because of financial mismanagement or incompetence”;
- “There were sudden and unpredicted changes in market conditions”.

Echter uit de opsomming van motieven is ook gebleken dat niet-rationele motieven (bijvoorbeeld emotie, status gevoelens) ook een belangrijke rol spelen (Van der Zeijden, 1997, Schenk, 2002). Als gevolg daarvan dient er ook aandacht zijn in de analyse voor het niet-rationele. In algemene termen wordt daarin veelal gerefereerd aan cultuurverschillen. In hoofdstuk drie zal daar nader op ingegaan worden.



Overnames spelen bij grote ondernemingen veelal een belangrijke rol in het realiseren van de innovatiestrategie (Link, 1988, Bodewes en De Jong, 2002). Het wordt belangrijk gevonden om innovatievermogen zowel 'in-house' te hebben en daarnaast gebruik te maken van het instrument overname (Rumyantseva, 2002 en Schenk, 2002).

Overnameprocessen kennen tenminste drie fasen (Gut-Villa, 1997): pre-acquisitie fase, de acquisitie fase en de post-acquisitie fase. Op basis van de literatuur is geconstateerd dat de doorlooptijd minimaal een jaar en gemiddeld drie jaar is. In navolging van De Man en Duysters (2002) zal de meting met betrekking tot innovativiteit niet eerder dan drie jaar na de overname plaatsvinden, met een maximum periode van vijf jaar. Met betrekking tot meting van succes na de overname (post-acquisitiefase) dat wordt bepaald in de eerste twee jaar na de overname.

## **3 Organisatiecultuur en Innovativiteit**

### **3.1 *Introductie***

In aansluiting op het vorige hoofdstuk waarin een beter inzicht is verkregen in het fenomeen overname wordt in dit hoofdstuk binnen die context de relatie innovativiteit en cultuur verder uitgewerkt. Eerst wordt het begrip innovativiteit nader besproken, daarna wordt het gerelateerd aan een overname en tenslotte wordt innovativiteit vergeleken binnen het Grootbedrijf en het MKB. Vervolgens wordt het begrip cultuur op twee niveaus besproken: op nationaal niveau en op organisatie niveau.

Tenslotte zullen de begrippen innovativiteit en organisatiecultuur worden met elkaar worden verbonden. In de conclusie wordt de tweede deelvraag beantwoord: “Wat is de relatie tussen organisatiecultuur en innovativiteit in de context van een overname?”

### **3.2 *Innovatie***

#### **3.2.1 *Begrip Innovatie***

Hoofdstuk twee is reeds kort ingegaan op het begrip innovatie, in dit hoofdstuk zal het aan begrip innovatie meer diepgang worden gegeven.

In definities met betrekking tot het begrip innovatie wordt volgens Bodewes en De Jong (2002) veelal gerefereerd aan ‘iets nieuws’. Echter ‘iets nieuws’ kan op verschillende wijzen worden uitgelegd. Bijvoorbeeld naar het niveau ervan; nieuw voor iedereen of nieuw voor een groep of organisatie. Of nieuw kan gerelateerd zijn aan de omvang van de verandering; bijvoorbeeld het nieuwe doet zich voor als iets radicaal anders of het is maar een kleine, stapsgewijze verandering. Tenslotte ‘wat’ is nieuw? Nieuw wordt veelal gerelateerd aan producten, maar ook diensten, technologieën, werkprocessen kunnen ‘nieuw’ zijn. Het verschil dat tussen deze typen van innovatie wordt gemaakt is overigens betrekkelijk, omdat sommige productinnovaties worden gebruikt voor procesinnovaties. Gezien het voorgaande is van belang om te verhelderen of te specificeren welk object wordt vernieuwd.

Schumpeter (1934) kenschetst innovatie kernachtig als ‘creatie van nieuwe combinaties’, waarbij deze combinaties betrekking hebben op:

- een nieuw product, een nieuwe technologie in een bestaande toepassing;
- een nieuwe toepassing in een bestaande technologie;
- het ontwikkelen of openen van nieuwe markten;
- de introductie van nieuwe organisatievormen of strategieën om het resultaat te verbeteren.

Bodewes en De Jong (2002; 5) definiëren innovatie als volgt: “Innovatie is de ontwikkeling en of aanwending van producten of productieprocessen die een substantiële leerinspanning vergt”.

Het verschil tussen de gehanteerde definities met betrekking tot innovatie en de definitie van Bodewes en De Jong (2002) zit met name in het aspect ‘leren’. Bodewes en De Jong (2002) noemen concreet met betrekking tot het innoveren het begrip ‘leerinspanning’. De actor (dat willen zeggen de medewerker of het bedrijf) moet zich door middel van trial and error nieuwe routines eigen maken om het artefact te ontwikkelen, waarbij er sprake is dat de initiële onduidelijkheid over haalbaarheid, uitvoering en eindresultaat pas gedurende het proces gestalte en inhoud krijgt.

Ranft en Lord (2000) hebben in de praktijk onderzocht welke ‘knowledge based resources’ het meest attractief zijn in geval van een overname: In 35% van de onderzochte gevallen gaat het om het verkrijgen van specifieke product gerelateerde technologie, in 32% van de gevallen om product innovatie en ontwikkeling, in 18% van de gevallen om markt- en klanten kennis en 2% van de gevallen gaat om management kwaliteiten.

In dezelfde studie werd ook onderzocht waar de kennis zich in de organisatie bevond: 40% werd gevonden in de technische kwaliteiten van de medewerkers, 16,5% in de sociale en professionele relaties tussen medewerkers, 16% in de missie en de waarden van de organisatie, 8% in management systemen en 18% in fysieke systemen. Deze resultaten worden in ander onderzoek (Rumyantseva, 2002) bevestigd: 82% van de kennis van de overgenomen onderneming ‘zit’ in individuen, de relaties daartussen en de cultuur ervan.

Het voorgaande laat zien dat in het geval van een overname de kennis niet direct grijpbaar is. Mensen vormen de bron waarin kennis ‘zit’ en ondanks de veelal rationele benadering van overnames, ook in geval waarin innovativiteit centraal staat, is het niet vanzelfsprekend dat over de kennis beschikt kan worden en dat de uitkomst een optelsom is van hetgeen in de twee organisaties aanwezig is (Gut-Villa, 1997 en Argyris, 1999).

Om innovativiteit te kunnen meten wordt gebruik gemaakt van het aantal ‘patenten’ dat in een periode van drie tot vijf jaar na een overname wordt geregistreerd (Bodewes en De Jong, 2002 en De Man en Duysters, 2002).

### **3.2.2 Innovatie als overnamemotief**

De Man en Duysters (2002) zien op basis van de literatuur vijf motieven waarom allianties de innovativiteit van ondernemingen kunnen verhogen. Ondanks dat deze motivaties direct gerelateerd zijn aan een alliantie kunnen deze ook (ten dele) gelden in een overname situatie.

In de eerste plaats, verlaging van het risico van innovatie doordat de kosten over de verschillende partners wordt verdeeld. In geval van een overname is dit, tot op zeker hoogte, ook van toepassing: na de overname is er sprake van schaalvergroting en heeft de nieuwe onderneming in principe een groter financieel draagvlak.

Op de tweede plaats, niet alle benodigde kennis is binnen de onderneming aanwezig. In het geval van een overname is dit ook een reden: voorafgaand aan de keuze moet een “make or buy” beslissing worden genomen.

Ten derde, door de uitwisseling van kennis en ideeën met een nieuwe partij ontstaat er vaak een nieuw en beter idee. Dit is ook van toepassing binnen de context van een overname, echter hier kan het risico zich voordoen dat na verloop van tijd de eenwording van de ondernemingen leidt tot afname van innovativiteit.

Op de vierde plaats, allianties bieden de mogelijkheid om voorafgaand aan investeringsbeslissingen met een beperkt risico bij een ander 'in de keuken' te kijken. Dit is niet mogelijk binnen een overname.

Tenslotte, samenwerking met een partij die een bepaalde kennis al heeft ontwikkeld, biedt de kans om het tempo van innovaties te verhogen. Hier ligt het accent op het verkrijgen van een reeds bestaande innovatie en niet op het gezamenlijk ontwikkelen ervan. Ook hierom kan een overname een adequate keuze zijn.

In deze motieven vallen met name twee zaken op:

1. De genoemde innovatiemotieven zijn rationeel van karakter. Het gaat bijvoorbeeld om schaalvergroting, beslissingen moeten worden genomen op basis van 'make or buy'. Er is blijkbaar geen aandacht voor niet-rationele zaken.
2. Het motief 'uitwisseling van kennis' laat zien dat 'leren' binnen een overname belangrijk is én dat er risico's zijn met betrekking tot de lange termijn. Er is dus reden om aandacht aan leren te besteden en er is reden om te kijken naar de factor 'tijd'. Er kunnen resultaten op korte termijn en op lange termijn gerealiseerd worden.

### **3.2.3 Verschillen in innovatie tussen Grootbedrijf en MKB**

Innovatie binnen grote ondernemingen verschilt op een aantal punten wezenlijk van het Midden- en Kleinbedrijf. In een overzicht van Bodewes en De Jong (2002) worden de volgende verschillen genoemd:

Verschil in motieven:

In het MKB is er een grote rol voor de directeur/groootaandeelhouder. De ondernemer zelf is veelal de initiator achter de innovaties, dit in tegenstelling tot het Grootbedrijf waarin medewerkers lager uit de hiërarchie het initiatief nemen. De aanleiding in het Grootbedrijf is meer afhankelijk van interne factoren: de aanwezige technologische kennis, eerdere investeringen en de inschattingen van klantwensen. Het MKB, ofwel de ondernemer, kan op meer opportunistische wijze inspelen, bijvoorbeeld door middel van innovatie op aandienende klantwensen.

Verschil in structurele context:

In de literatuur komt naar voor dat het in het Grootbedrijf veel gebruikelijker is om een op de realisatie van innovaties toegesneden infrastructuur te hebben dan in het MKB. Kenmerkende verschillen zijn gelegen in de kwantiteit en de kwaliteit van aanwezige specialisten en de rol van de eigenaar of het management.

In het Grootbedrijf bestaan 'Research & Development' afdelingen. Deze afdelingen met de daarin werkzame specialisten zijn min of meer verantwoordelijk voor de wijze waarop aan innovatie invulling wordt gegeven binnen de organisatie. Het MKB zal daarentegen veelal moeten werken met generalisten. Daarnaast is hiërarchie in het Grootbedrijf meer op afstand betrokken bij innovaties: aansturing geschiedt op basis van financiële kengetallen. In het MKB heeft de ondernemer of het topmanagement een meer actieve rol.

Vershil in besluitvorming:

Innovaties in het Grootbedrijf zullen, mede door de vorm en de aansturing, minder opportunistisch tot stand komen. Goedkeuring van een project geschiedt pas nadat het past binnen het strategisch beleid van de onderneming en niet zozeer op basis van te verwachten revenuen. Besluitvorming vindt plaats nadat de aanvraag voor een innovatieproject een bepaalde route heeft doorlopen bijvoorbeeld qua vormvereisten en budget.

Vershil in communicatie:

Bodewes en De Jong geven weer dat leren een belangrijk onderdeel vormt van het innoveren, waarbij communicatie dus van doorslaggevend belang is. Kenmerkend verschil met betrekking tot de interne communicatie tussen het Grootbedrijf en MKB is, dat de organisatorische complexiteit van het Grootbedrijf resulteert in een trage, indirecte communicatie hetgeen ook kan resulteren in miscommunicatie, ruis en filters.

Met betrekking tot de externe communicatie wordt gesteld dat de samenwerking tussen MKB en klanten en/of toeleveranciers, noodgedwongen, intensiever is, maar ook intensiever omdat de klanten en/of leveranciers zich vaker in de directe nabijheid van de onderneming bevinden.

Volgens Bodewes en De Jong (2002) verschilt het MKB met betrekking tot diverse aspecten van innovaties aanzienlijk van het Grootbedrijf. Om aan benodigde specifieke kennis te komen, wordt ook binnen het MKB samenwerking gezocht. Een voorbeeld van een relatief nieuwe ontwikkeling daarin is het ontstaan van netwerken van kleine innovatieve ondernemingen. Volgens de Jong en Bodewes (2002) zit daar een meerwaarde in voor het MKB, omdat het de eigen tekortkomingen met betrekking tot het innoveren compenseert.

### **3.3 Cultuur**

In deze paragraaf wordt het begrip cultuur op twee verschillende niveaus uitgewerkt: op nationaal niveau en op het niveau van de organisatie. Tegelijkertijd wordt er de koppeling gemaakt met overnames en de eventuele keuze, met name in het geval van een innovatiedoelstelling, tussen heterogeniteit en homogeniteit.

#### **3.3.1 Cultuur**

Schein (1985; 15) definieert cultuur als: “A pattern of basic assumptions – invented, discovered, or developed by a certain group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relations to those problems”.

In aanvulling op deze definitie verdiepen Cummings & Worley (1997; 527) het begrip “basic assumptions”. Zij onderscheiden daarin een viertal niveaus:

‘Basic assumptions’: At the deepest level of cultural awareness are unconscious, taken-for-granted assumptions about how organizational problems should be solved. The basic assumptions tell members how to perceive, think and feel about things. They represent nonconfrontable and nondebateable assumptions about relating to the environment, as well as about the nature of human nature, human activity and human relationships.

‘Values’: The next higher level of awareness includes values about what ought to be in organizations. Values tell members what is important in the organization and what they need to pay attention to.

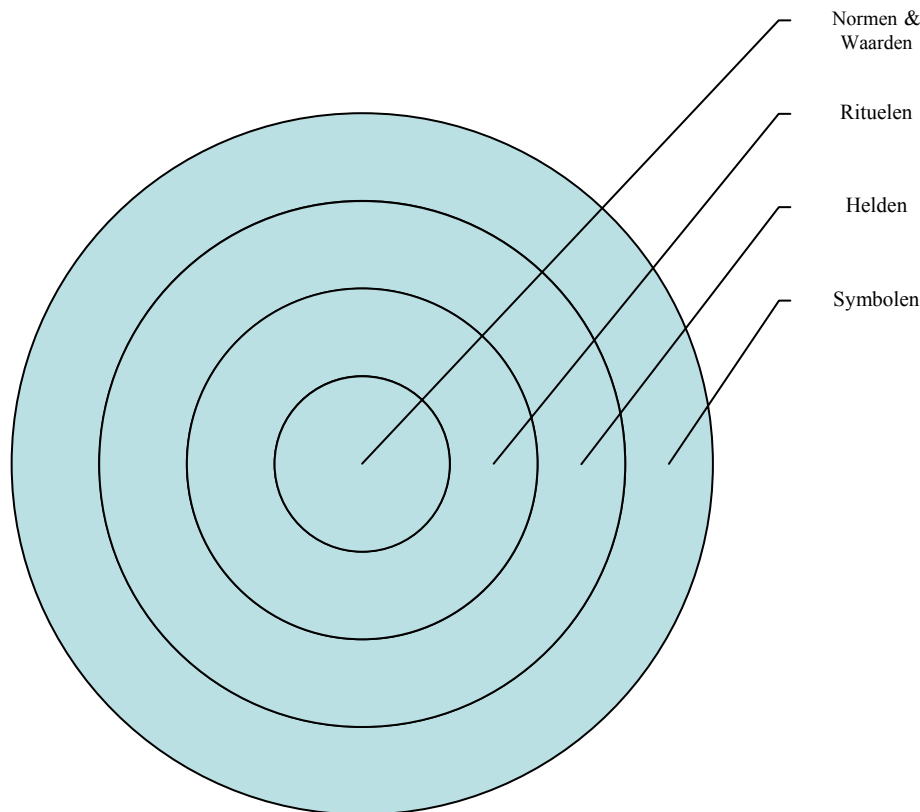
‘Norms’: Just below the surface of cultural awareness are norms guiding how members should behave in particular situations. They represent unwritten rules of behaviour.

‘Artifacts’: At the highest level of cultural awareness are the artifacts and creations that are visible manifestations of the other levels of cultural elements. These include observable behaviours of members, as well as the structures, systems, procedures, rules and physical aspects of the organization.

Hofstede (1997) specificieert het begrip cultuur verder. Er zijn volgens Hofstede verschillende niveaus waarop cultuur zich manifesteert: bijvoorbeeld een nationale cultuur of een organisatiecultuur. Deze vormen van cultuur zijn verschillend qua inhoud. Naar aanleiding van zijn onderzoek binnen IBM én het IRIC onderzoek stelt Hofstede dat het gebruik van hetzelfde woord cultuur voor landen en organisaties suggereert dat de beide soorten cultuur identieke fenomenen zijn. Volgens Hofstede is dit een misverstand omdat een land geen organisatie is en de twee soorten culturen heel verschillend van aard zijn. Op basis van genoemde onderzoeken concludeert Hofstede (1997) dat binnen de context van één organisatie sprake kan zijn van meerdere (sub) culturen, dit afhankelijk vanuit welk perspectief men kijkt. Bijvoorbeeld als gevolg van het onderscheid naar: hiërarchisch niveau (management vs. werkvloer), soort functionele afdeling (verkoop vs. research) land van herkomst (binnen een multinational) en naar vroegere fusiepartners.

### **3.3.2 Organisatiecultuur**

Zoals reeds gememoreerd zijn cultuur en organisatiecultuur geen identieke fenomenen en verschillen zij aanzienlijk. Hofstede (1997; 89), die ten aanzien van organisatiecultuur baanbrekend onderzoek heeft verricht, definieert organisatiecultuur als volgt: “De collectieve mentale programmering die de leden van de ene organisatie onderscheidt van die van een andere”. Sanders en Neuijen (1992) hebben een model ontwikkeld waarin de verschillende dimensies van de organisatiecultuur naar voren komen. Aan de buitenkant zitten de meer “uiterlijke” zaken van een organisatiecultuur. De kern wordt echter gevormd door de normen en de waarden van de organisatie, echter deze zijn het meest diepgeworteld en moeilijk te veranderen. Greenwood et al. (1994; 378): “It’s not the more salient aspects of organization culture may be important, but the more concealed, unquestioned subcultures”.



Bron: Sanders en Neuijen , 1992

Alhoewel in de literatuur er een stroming is waarin met name wordt gesproken over een ‘beste’ cultuur voor een organisatie (met als groot voorbeeld het boek van Peters & Waterman: “In Search of Excellence”), wordt daarvan steeds meer afstand genomen. Cummings & Worley (1997; 530) stellen vast dat binnen een organisatie er meerdere culturen noodzakelijk zijn als de organisatie in geheel verschillen markten werkzaam is. Een onderdeel dat zijn bestaansrecht aan een efficiënte productie van onderdelen vraagt een andere cultuur dan een onderdeel dat gericht is op het ontwikkelen van nieuwe producten. Een belangrijk gevolg van het voorgaande is dat bij de bestudering van een organisatiecultuur er dus rekening mee moet worden gehouden – zeker binnen het Grootbedrijf – dat er dus niet één organisatiecultuur bestaat, maar een geheel van diverse subculturen.

Volgens Sanders en Neuijen (1992) heeft een organisatiecultuur vooral twee functies: standaardisering en onzekerheidsreductie. In geval van een overname komen deze twee functies van een organisatiecultuur, afhankelijk van het type overname en de daarbij behorende karakteristieken (bijvoorbeeld gerelateerde versus ongerelateerde overnames of een ‘vriendelijke’ versus een ‘onvriendelijke’ overname), onder druk te staan.

Pritchett (1985) stelt dat er in hoofdzaak drie reacties zijn van het individu tijdens een fusie of overname:

- Onzekerheid en ambiguïteit. Het merendeel van de medewerkers begint vragen te stellen over de toekomst van de organisatie en verwacht meer verrassingen. Zij vragen zich af wat er met hen gaat gebeuren en beginnen naar informatie te zoeken die niet altijd voorhanden is.
- Argwaan. De overnameprocessen zorgen voor argwaan, men verwacht meer verrassingen en slecht nieuws.
- Overleven. Als gevolg van de onzekerheid en de argwaan worden de medewerkers voorzichtig en gaan ze stappen nemen om zichzelf te beschermen. De acties die uit eigen belang volgen zijn veelal niet in het belang van de organisatie.

Cartwright en Cooper (1996) identificeren o.a. de volgende stressoren voor het individu: verlies van identiteit als gevolg van het opgaan in een grotere organisatie, gebrek aan informatie en communicatie, angst voor verlies van de baan, angst voor verlies carrièremogelijkheden, verlies van macht en aanzien, toename van de werkdruk door verlies collega's.

Op basis van het voorgaande mag geconcludeerd worden dat de organisatiecultuur (en met name de door Sanders en Neuijen (1992) genoemde functie van onzekerheidsreductie) in een overname inderdaad een belangrijke factor is. De organisatiecultuur kan mede als gevolg van het voorgaande functioneren als blokkade tegen de verandering doordat bijvoorbeeld de afzonderlijke organisatieculturen blijven bestaan en elkaar gaan 'beconcurreren'. In deze context stellen onderzoekers dat ondernemingen met een zelfde (homogene) organisatiecultuur meer kans op succes hebben. (Buono & Bowditch, 1989 en Malekzadeh & Nahavandi, 1999)

Daarentegen is er ook een stroming onderzoekers die stelt dat juist heterogeniteit in relatie tot organisatiecultuur bijdraagt aan het succes van de fusie of overname. Hall (1995) en Kok (2003) zien in heterogeniteit een kans voor de betrokken organisaties "If these efforts to minimize are aborted and the differences are accepted and exploited as an engine for learning, change and innovation an advantage can be accomplished". Wiersema en Swieringa (2002) spreken in relatie tot fusies en overnames over de mogelijkheid om 'echt' te leren, het zogeheten 'drieslag' leren.

Bodewes en De Jong (2002) noemen drie specifieke kenmerken van bedrijfsculturen waardoor innovatie juist kan floreren: openheid, resultaatgerichtheid en toekomstgerichtheid. Openheid, omdat onderlinge uitwisseling van informatie in een open cultuur groter is, waardoor de medewerkers ook eerder op ideeën komen voor verbeteringen.

Resultaatgerichtheid, omdat de uitkomsten van het werk centraal staan en niet de manier waarop het inhoudelijk moet worden uitgevoerd. Medewerkers zijn 'vrij' om te beslissen hoe zij hun werk doen, waardoor het innovatief gedrag gestimuleerd wordt en daarmee de kans op succesvolle innovaties.

Toekomstgerichtheid, omdat medewerkers nadenken over de toekomst van hun werk. Kansen worden eerder opgepakt door vragen te stellen als: "Welke trends spelen er in onze branche?" en "Wat moeten wij doen om daarop straks in te kunnen spelen?".



Op basis van het voorgaande moet geconcludeerd worden dat het bepalen of er sprake is van een homogene of een heterogene organisatiecultuur een moeilijke kwestie is. Het is moeilijk omdat er een organisatiecultuur uit subculturen kan bestaan (Hofstede, 1997) en afhankelijk van het gekozen perspectief (bijvoorbeeld naar hiërarchisch niveau of naar functie) een bepaald beeld geeft. In dit afstudeeronderzoek gaat het om cultuur op organisatie niveau. Omdat het een overnamecontext betreft wordt er naar verschillen tussen culturen van de betrokken organisaties gekeken.

### **3.3.3 Diversiteit**

Zoals geconstateerd kunnen organisaties voordeel hebben bij heterogeniteit. Echter heterogeniteit in relatie tot organisatiecultuur is in de literatuur iets anders dan diversiteit, ofschoon de begrippen ook duidelijke raakvlakken hebben.

Het verschil tussen diversiteit en culturele heterogeniteit ligt op het vlak van de waarneembaarheid. Diversiteit richt zich op 'harde' kenmerken. Benschop c.s. (1999) en Nkomo en Cox (1993) definiëren op basis van kenmerken, waarbij een onderscheid tussen een enge en brede definitie van diversiteit wordt gehanteerd. Enge definities hebben betrekking op sekse, ras, etniciteit en leeftijd. Brede definities hebben betrekking op de reeds genoemde aspecten én op aspecten als opleiding, achtergrond, religie, ervaring en functie. Culturele heterogeniteit is daarentegen moeilijk waarneembaar, zeker als het om de normen en waarden gaat

In tegenstelling tot het begrip heterogeniteit, dat hier met kansen en mogelijkheden wordt verbonden – is het begrip diversiteit vooral met achterstanden verbonden. Benschop en c.s. (1999) zien diversiteit nog steeds verbonden met doelgroepen en achterstanden en niet zozeer met kansen of opbrengsten voor de organisatie. De wijze waarop Benschop (1999; 17) vervolgens aangeeft hoe het idealiter zou moeten zijn geeft de overeenkomst met heterogeniteit weer: "Het zogeheten doelgroepenbeleid strookt echter niet met de moderne inzichten over personeelsmanagement, waarin het realiseren van ieders potentieel en het benutten van ieders talenten centraal staat. Diversiteit als uitgangspunt impliceert echter dat oude uitgangspunten en maatregelen van personeelsmanagement aan revisie toe zijn. Diversiteit binnen de beroepsbevolking betekent dat organisaties niet langer uit kunnen gaan van standaardwerknemers met standaardkenmerken die zich op een standaard wijze gedragen. Diversiteit moet in deze context niet worden gezien als een afwijking, maar als een uitgangspunt. Benschop en c.s. (1999; 17) stellen ten aanzien van diversiteit dat: "de uitdaging ligt daarbij in het vergroten van de mogelijkheden om diversiteit strategisch te benutten en verschillen productief te maken"

Samenvattend de begrippen heterogeniteit en diversiteit zijn verschillend, maar zijn tegelijkertijd ook complementair. Diversiteit richt zich met name op harde, meetbare aspecten: sekse, etniciteit, leeftijd enz. Het begrip heterogeniteit refereert aan minder 'harde' (én moeilijk meetbare) zaken als normen en waarden. Tezamen kunnen deze begrippen een goed beeld geven in hoeverre een organisatiecultuur homogeen danwel heterogeen is.

### 3.3.4 Analyse organisatiecultuur

Er zijn diverse modellen ontwikkeld om culturen binnen organisaties te analyseren. Cai (2005) constateert dat er tussen onderzoekers weinig overeenstemming is met betrekking tot welk instrument het meest geschikt is om de hoofdelementen van een organisatiecultuur te meten. Ondanks dat worden er enkele modellen ter illustratie weergegeven:

Segil (1996) heeft een model ontwikkeld waarmee o.a. de cultuur van zowel de eigen organisatie als de kandidaat partner mee in beeld kan worden gebracht. Segil (1996, 121) omschrijft het belang daarvan als volgt: “Unless we understand how we do things, both good practices and bad, we will have great difficulty in finding the right partner and then in managing the relationship”. Om de organisatiecultuur te kunnen analyseren heeft Segil tien factoren benoemd:

1. styles of decision making and problem solving;
2. authority, delegation, control and reporting methods;
3. work behaviour;
4. compensation and benefits;
5. leadership and mentoring styles;
6. communication: oral, written and non-verbal;
7. levels of secrecy;
8. attitude towards time and milestones;
9. ethics and values;
10. personal versus corporate goals.

Hofstede (1997) heeft op basis van het IRIC onderzoek (een kwalitatief en kwantitatief onderzoek naar de organisatiecultuur binnen 20 Nederlandse en Deense bedrijven) een model ontwikkeld waarmee op basis van 6 dimensies organisatieculturen kunnen worden onderzocht. In willekeurige volgorde:

- procesgerichtheid versus resultaatgerichtheid;
- mensgerichtheid versus werkgerichtheid;
- organisatiegebondenheid versus professioneel;
- open versus gesloten;
- los versus strak;
- normatief versus pragmatisch.

Dimensie één betreft een gerichtheid op middelen (proces) tegenover een gerichtheid op doelen (resultaat). Volgens Hofstede (1997) denken mensen in een procesgerichte omgeving dat zij risico's vermijden en dat zij zich niet voor hun werk erg hoeven in te spannen. Elke dag is min of meer hetzelfde. In de resultaatgerichte omgeving voelen mensen zich op hun gemak als elke dag weer anders is, er steeds een maximale inspanning geleverd moet worden en er telkens nieuwe uitdagingen zijn. Volgens Hofstede (1997) correleerde in zijn onderzoek resultaatgerichtheid sterk met homogeniteit van de cultuur.

Dimensie twee betreft met name de gerichtheid op de mensen van de organisatie (bijvoorbeeld: voelt de organisatie zich verantwoordelijk voor het welzijn van de mensen en wordt er met hun persoonlijke problemen rekening gehouden) tegenover de gerichtheid op het werk. In de laatste situatie wordt door de mensen een sterke werkdruk gevoeld en is de organisatie alleen maar geïnteresseerd in de prestaties.

Dimensie drie gaat in op hetgeen waaraan de mensen hun identiteit ontleen: is dat aan de organisatie waarin zij werkzaam zijn, of is dat gerelateerd aan het soort werk dat zij verrichten. Kenmerken die horen bij mensen die zich identificeren met de organisatie zijn bijvoorbeeld: gerichtheid op de korte termijn en een lager opleidingsniveau.

Dimensie vier betreft de mate waarin men open staat voor nieuwe mensen. Enerzijds de open ondernemingen waarin men zich binnen een paar dagen thuisvoelt en anderzijds de gesloten ondernemingen waar men zich pas na langere tijd (een jaar) thuisvoelen. Hofstede (1997) stelt dat deze dimensie met name verband houdt met het communicatieklimaat.

Dimensie vijf heeft betrekking op de sterkte van de interne structuur van de onderneming. In een 'losse' onderneming zijn kosten minder belangrijk, gelden vergadertijden bij benadering en is er plaats voor zelfspot ten aanzien van de onderneming en de werkzaamheden. Een 'strakke' onderneming is daarvan het tegendeel.

Dimensie zes gaat in op de mate van klantgerichtheid van de onderneming. Pragmatische ondernemingen laten zich leiden door de markt en de klantvraag. Normatieve ondernemingen laten zich voorstaan op het correct volgen van regels en procedures. Deze zijn zelfs belangrijker dan de resultaten.

Met uitzondering van de dimensies 2 en 4, deze worden namelijk in sterke mate bepaald door de grondleggers/leiders van de organisatie, zijn de overige dimensies vooral afhankelijk van de zakelijke omgeving waarin wordt geopereerd. Eén van de redenen om het model te gebruiken, is volgens Hofstede (1997), het opsporen van cultuur conflicten in geval van een fusie of overname.

Interessant is om hier de vergelijking te maken met de drie kenmerken van bedrijfsculturen van Bodewes en De Jong (2002) waardoor innovatie juist kan floreren: 1) openheid, 2) resultaatgerichtheid en 3) toekomstgerichtheid. De kenmerken komen sterk overeen met de volgende dimensies van Hofstede (1997), respectievelijk: 1) open versus gesloten, 2) procesgerichtheid versus resultaatgerichtheid en 3) normatief versus pragmatisch.

Gezien de theorie en de empirische gegevens die aan het model van Hofstede ten grondslag liggen alsook het feit dat het meer op een Nederlandse (lees: MKB) situatie is toegesneden heeft dit model de voorkeur. Echter met daarin het accent op de dimensies zoals die ook door Bodewes en De Jong (2002) worden genoemd: openheid, resultaatgerichtheid en toekomstgerichtheid.

Aan de hand van onderstaand schema wordt in principe onderzoek opnieuw geanalyseerd op aanwezigheid van drie organisatiecultuur kenmerken. Belangrijk is dat in het onderzoek ook een uitspraak wordt gedaan met betrekking tot het succes van de overname: gezocht wordt naar de volgende verbanden:

1. zijn het twee organisaties met een vergelijkbare cultuur of dat ze juist verschillend zijn qua cultuur, met andere woorden is er sprake van een heterogene situatie of homogene situatie
2. kan er een uitspraak worden gedaan met betrekking het verband tussen succes van de overname en heterogeniteit/homogeniteit van de organisatiecultuur

### Schematisch:

	<i>Organisatiecultuur</i> <i>Kenmerken:</i>	<i>Onderneming</i> <i>"A"</i>	<i>Onderneming</i> <i>"B"</i>	<i>Heterogeen/</i> <i>Homogeen</i>	<i>Succes</i> <i>overname</i>
Onderzoek 1	"openheid" "resultaatgericht" "toekomstgericht"				
Onderzoek 2	"openheid" "resultaatgericht" "toekomstgericht"				
Onderzoek 3	"openheid" "resultaatgericht" "toekomstgericht"				

enz.

De begrippen openheid, resultaatgerichtheid en toekomstgerichtheid worden in navolging van Coremans (2001, 16) als volgt geoperationaliseerd;

‘Openheid’. Vrije interne en externe communicatie; open voor nieuwkomers en buitenstaanders, iedereen is inpasbaar, snel thuis voelen van nieuwelingen.

‘Resultaatgerichtheid’. Zorg om het doel, risico’s worden aanvaard, mensen doen hun best, iedere dag is een uitdaging.

‘Toekomstgerichtheid’. Meerdere jaren vooruitkijken, visie, klantgerichtheid.

### **3.4 Conclusie**

In deze conclusie wordt de in de inleiding van dit hoofdstuk gestelde vraag beantwoord: “Op welke wijze wordt de innovativiteit beïnvloed door de respectievelijke culturen van de bij een overname betrokken organisaties?”.

In dit afstudeeronderzoek wordt de definitie met betrekking tot ‘innoveren’ van Bodewes en De Jong (2002) gehanteerd: “Innovatie is de ontwikkeling en/of aanwending van producten of productieprocessen die een substantiële leerinspanning vergt”. Het verschil in deze definitie met betrekking tot andere definities zit met name in de onderscheidende rol van het leren. Echter het leren wordt door Bodewes en De Jong (2002) in de vorm van algemene kenmerken beschreven: trial and error, leerinspanning, initiële onduidelijkheid. Naar mijn idee moet leren specifiek omschreven worden omdat bijvoorbeeld deze kenmerken ook bij het leren ‘van een kunstje’ van toepassing kunnen zijn. En daar gaat het bij innoveren niet om. Wat is leren precies? In hoofdstuk vier zal nader op deze vraag worden ingegaan.

In het geval van een overname wordt de innovativiteit ook bepaald door de organisatiecultuur. Zowel de ‘enablers’ als de ‘barriers’ (Rumyantseva, 2002) bepalen het resultaat met betrekking tot innovativiteit in de context van een overname. Een belangrijke constatering is, dat in het geval van een overname gedreven vanuit de wens om de innovativiteit te vergroten, de acties in de post-acquisitiefase bepalend kunnen zijn met betrekking het lange termijn

resultaat. Met name genoemde ‘barriers’ wantrouwen en machtsconflicten kunnen nadrukkelijk effect hebben op de lange termijn waardoor een succes van de overname gevaar kan lopen. Op basis van het voorgaande moet dan ook geconcludeerd worden dat het strikt scheiden van activiteiten in ‘korte termijn’ en ‘lange termijn’ een vereenvoudiging is die niet met de werkelijkheid overeen komt.

In de literatuur met betrekking tot het onderzoeken van organisatiecultuur komen vele beschrijvingen en kenmerken naar voren. In dit afstudeeronderzoek zal een model worden gebruikt op basis van Hofstede (1997) en Bodewes en De Jong (2002) om de aanwezigheid van elementen in de organisatieculturen te onderzoeken in relatie tot het succes van de overname/innovativiteit en of er een verband is tussen heterogeniteit en succes.

Het begrip ‘diversiteit in brede zin’ zoals gedefinieerd door Benschop c.s. (1999) zal in aanvulling op de kwalificatie van de organisatiecultuur niet worden gebruikt, omdat er van de betrokken onderzoeken geen gegevens beschikbaar zijn op een dergelijk niveau.

Echter vanuit de aanname dat de begrippen heterogeniteit en diversiteit complementair zijn, kan het bij het ontwikkelen van toekomstig onderzoek interessant zijn om de genoemde 9 diversiteits aspecten wel te betrekken zodat er meer indicaties zijn met betrekking tot het doel om de verschillen én overeenkomsten in organisatiecultuur vast te stellen.

Samenvattend: voor de ‘secondary analysis’ wordt het volgende schema gebruikt:

	<i>Organisatiecultuur</i>	<i>Onderneming</i>	<i>Onderneming</i>	<i>Heterogeen/</i>	<i>Succes</i>
	<i>Kenmerken:</i>	<i>“A”</i>	<i>“B”</i>	<i>Homogeen</i>	<i>overname</i>
<i>Onderzoek 1</i>	“openheid” “resultaatgericht” “toekomstgericht”				
<i>Onderzoek 2</i>	“openheid” “resultaatgericht” “toekomstgericht”				
<i>Onderzoek 3</i>	“openheid” “resultaatgericht” “toekomstgericht”				

*enz.*

De bepaling van succes van de overname in de post-acquisitiefase wordt indien mogelijk gebaseerd op het financieel-economische resultaat van de nieuwe onderneming en met betrekking tot de lange termijn op basis van het aantal geregistreerde patenten van de nieuwe onderneming.

Tenslotte er zijn reeds indicaties dat innovatie in het Grootbedrijf zich binnen een andere context afspeelt dan in het MKB. Bodewes en De Jong (2002) constateren verschillen in motieven, structurele context, besluitvorming en communicatie. Op basis van deze constatering moet rekening worden gehouden dat de eventuele gevonden onderzoeksresultaten kritisch moeten worden bekeken op toepasbaarheid binnen een MKB context.

## **4 Organisaties en leren**

### **4.1 Introductie**

In dit afstudeeronderzoek staat niet alleen het verwerven en verspreiden van kennis binnen een overname centraal, maar ook de blijvende ontwikkeling van die kennis: met andere woorden het leren van de nieuwe organisatie. In hoofdstuk drie is duidelijk geworden dat in geval van innovatie ‘leren’ niet per definitie een helder begrip is. Van der Sluis - den Dikken stelt in haar proefschrift (2000) dat er in de literatuur veelvuldig wordt verwezen naar een begrip als ‘lerende organisatie’, echter dat een dergelijk begrip nog maar in beperkte mate empirisch is onderzocht. In het geval Van der Sluis – den Dikken (2000) gaat het om leren binnen één organisatie. Echter ‘leren’ wordt gecompliceerder als er twee of meer organisaties bij betrokken zijn zoals in een overname. Rummyantseva (2002) stelt dat in de onderzoeksliteratuur aanzienlijk aandacht is besteed aan ‘knowledge transfer’ binnen respectievelijk één onderneming, allianties, joint-ventures en onafhankelijke ondernemingen. Echter met betrekking tot fusies en overnames is er slechts zeer beperkt wetenschappelijk onderzoek beschikbaar. Tevens is er weinig aandacht voor factoren die het proces van ‘knowledge transfer’ op zich faciliteren. Rummyantseva (2002; 4) citeert Haspelagh and Jemison: “The acquisition literature has stressed the importance of knowledge transfer for the acquisitions to create value”. But few studies have explicitly focused on the transfer of knowledge in mergers and acquisitions, and in particular, the factors facilitating such transfer and tools ensuring it’s efficiency”.

In dit hoofdstuk wordt de deelvraag onderzocht wat de invloed is van een lerende attitude van een organisatie in de post-acquisitiefase en op de lange termijn binnen een overnamecontext. In 4.2 wordt eerst ingegaan op het begrip ‘leren’ en vragen als: wat is het belang ervan, wat is het verschil tussen individueel leren en ‘organisatie’ leren en hoe functioneert leren. Vervolgens wordt in 4.3 ingegaan op het leren binnen een overnamecontext en in de conclusie 4.4 wordt de deelvraag beantwoord.

### **4.2 Leren in een organisatie**

#### **4.2.1 Het begrip ‘Leren’**

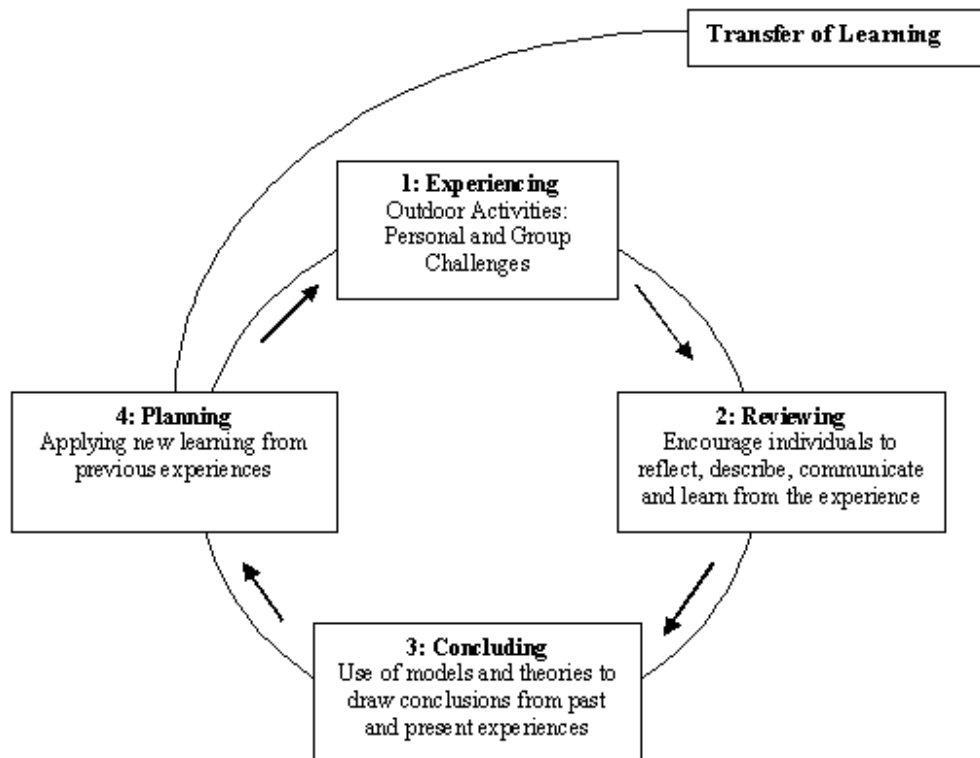
Gut-Villa (1997; 222) schetst het belang van leren in geval van ondernemingsconcentratie als volgt: “Die Fähigkeit der Mitarbeiter der acquirierenden und der acquirierte Unternehmung, voneinander zu Lernen, ist bei M&A’s (mergers and acquisitions) von besondere Bedeutung, weil sie Voraussetzung für den nachhaltigen Wettbewerbsvorteil ist, in dem Sinne, dass die neue Unternehmung als Organisation lernt”. Het leren van elkaar wordt hierin als voorwaarde gezien om concurrentieel voordeel te kunnen behalen. Best (1996) werkt dat concurrentieel voordeel verder uit. Best (1996) stelt dat het om de strategie van continu verbeteren gaat en dat denken én doen geïntegreerd moet worden zodat er een snellere doorlooptijd ontstaat in het ontwikkel- en productieproces.

In de literatuur heeft de ‘lerende organisatie’ echter geen uniform gezicht, echter er zijn volgens Argyris (1999; 1) veel gemeenschappelijke kenmerken: “organizational adaptability, flexibility, avoidance of stability traps, propensity to experiment, readiness to rethink means and ends, inquiry orientation, realization of human capital for learning in the service of organizational purposes and creation of organizational settings as context for human development”.

In haar scriptie beschrijft Jansen (2002) de relatie tussen individueel leren en het leren van de organisatie. Jansen (2002; 28) stelt na literatuuronderzoek vast dat een organisatie bestaat uit individuen die elk afzonderlijk in staat zijn tot leren hetgeen uiteindelijk van belang is voor de organisatie om te kunnen leren: “organizations can learn independent of each single individual, however they cannot learn without all those individuals”. Een aanvulling van Jansen (2002) daarop is dat organisaties niet beschikken over “brains”, maar dat organisaties wel de beschikking hebben over cognitieve systemen en geheugens.

De relatie tussen het individuele leren en het leren van de organisatie is niet slechts een optelsom van de eerste, maar de organisatie bepaalt het individuele leren middels haar normen, waarden en procedures. Samenvattend, een organisatie als zodanig kan niet leren, het zijn de individuen binnen de organisatie die kunnen leren. Het is derhalve beter om te spreken over het ‘lerend vermogen’ of de ‘lerende attitude’ van een organisatie.

Jansen (2002) maakt de relatie tussen individueel leren en het leren van de organisatie meer expliciet. Met name het onderscheid tussen ‘operational’ en ‘conceptual’ leren is daarin van belang. ‘Operational’ leren heeft tot doel hoe een taak kan worden uitgevoerd. ‘Conceptual’ leren is vergelijkbaar met double loop leren, het stelt de onderliggende uitgangspunten ter discussie. Belangrijk voor een organisatie die wil leren is, dat informatie wordt verspreid binnen de organisatie, want uitwisseling van kennis leidt weer tot leren. Dit wordt verder versterkt als resultaten óók binnen de organisatie worden gecommuniceerd (bijvoorbeeld door memoranda, roulatie van medewerkers of trainingen), het gevolg daarvan is dat er weer interactie ontstaat en dat er dus weer geleerd wordt. Het lerend vermogen neemt verder toe als medewerkers van een organisatie de kans krijgen om zelf te leren van de acties die zij ondernemen. In dit verband moet ook het ‘experiential’ leren worden genoemd. Kolb (1984; 32) definieert leren als: “learning is the process of creating knowledge, involving transactions between the individual and the environment”. Kolb (1984; 32) In dat verband heeft Kolb (1984) ‘the experiential learning cycle’ ontwikkeld. Kolb (1984) beschouwt daarin het leren als een cyclisch, spiraalvormig proces. Bijvoorbeeld: een individu voert een actie uit en ziet vervolgens wat het effect ervan is. Het individu probeert in een volgende stap deze effecten te begrijpen, zodat er bij een herhaling geanticipeerd kan worden. De derde stap betekent dat het individu het algemene principe begrijpt dat ten grondslag ligt aan de actie en het effect. Vervolgens gaat het individu dit weer testen en de genoemde cyclus herhaalt zich. Als er daadwerkelijk ‘geleerd’ wordt kan dit proces worden gezien als een spiraal waarin steeds meer vooruitgang wordt geboekt.



Kolb, 1984

Volgens Kolb (1984) vindt leren op verschillende niveaus plaats, de volgende niveaus worden daarin onderscheiden: Single Loop (enkelslag leren), Double Loop (dubbelslag leren) en Deutero Learning (drieslag leren).

Single Loop leren is het leren van fouten door middel van zelfcorrectie: gesignaleerde afwijkingen van de norm worden verbeterd en bijgesteld, waardoor de fout verdwijnt en de gestelde norm weer wordt behaald. De gehanteerde normen blijven steeds van kracht, er is sprake van meer van hetzelfde.

In geval van Double Loop leren worden ook eerst de uitkomsten getoetst aan de gestelde normen. Daarna treedt echter de tweede 'loop' in werking. De vraag wordt gesteld of de gehanteerde normen, doelstellingen en uitgangspunten wel juist zijn. Uiteindelijk volgt weer de uitvoering van correcties, zodat de eventueel bijgestelde normen weer worden behaald.

Dit niveau van leren vraagt om inzicht en cognitieve vaardigheden en de uitkomsten hebben een lange termijn effect en beïnvloeden organisatie als geheel. Jansen (2002) stelt dat juist dit van belang is om de onderliggende normen, waarden en ideeën ter discussie te stellen. Indien men zich alleen beperkt tot het veranderen van de uiterlijke zaken van een organisatiecultuur dan is er sprake van single loop leren.



Het 'hoogste' niveau van leren is het niveau van deuterio leren ofwel drieslags leren. Dit is een vorm van reflectie, een besef van de eigen leerprocessen waardoor de organisatie zelf invloed kan uitoefenen op haar eigen leerprocessen. We hebben dan te maken met de bewuste sturing van de leerprocessen en een bewuste manipulatie van variabelen die leerprocessen beïnvloeden. Daarvoor is het nodig om op meta-niveau te denken.

Wierdsema en Swieringa (2002) hebben de verschillen in de wijze waarop organisaties leren teruggebracht naar een aantal basistypen, waarbij de terminologie van Mintzberg wordt gehanteerd. Zij onderscheiden de volgende typen:

*'Aanlerende organisaties'*: pioniersorganisaties, relatief kleine en nog jonge bedrijven. Deze bedrijven hebben een eenvoudige structuur waarbij de macht sterk gecentraliseerd is. Deze bedrijven kennen een machtscultuur. Dominante normen zijn loyaliteit en toewijding.

Beslissen en doen zijn sterk gescheiden. Leren gebeurt door "aan te leren": imitatie, straffen en belonen. Leren gebeurt vrijwel altijd op enkelslag niveau.

*'Belerende organisaties'*: machinebureaucratieën, waarin sprake is van vergaande specialisering. Leden van deze organisaties leren wel individueel maar niet collectief. De cultuur is een rolcultuur waarin rationaliteit, logica, rechtvaardigheid en efficiency de sleutelwaarden zijn. Door deze waarden wordt de durf ontnomen om te leren. Er sprake van een grote discrepantie tussen wat men zegt en wat men doet.

*'Aflerende organisaties'*: machinebureaucratieën die voortdurend bezig zijn om organisatieveranderingen (reorganisaties) door te voeren, met name om de structuur te verbeteren. Met een nauwkeurig uitwerkte blauwdruk probeert men de medewerker te overtuigen dat er verandering moet plaatsvinden. Het veranderingsproces is vooral een 'aflerproces' hetgeen collectief wordt afgedwongen zonder leermeesters.

*'Doorlerende organisaties'*: zijn professionele organisaties waarin de professionals zelf bepalen wat, hoe en voor wie iets gedaan wordt. De gebruikers van diensten en/of producten worden niet gezien als klanten, maar vooral als afhankelijk. Er wordt in deze organisatie veel geleerd en vooral individueel.

*'Lerende organisaties'*: dit type is gebaseerd op hetgeen van de vorige typen is geleerd, echter is nog niet als een specifiek soort organisatie te omschrijven. Lerende organisaties zijn niet alleen bekwaam maar weten dat ook te blijven en zijn in staat tot drieslag leren. Kenmerken zijn: probleemgestuurd; cyclisch, werkenderwijs, collectief en leren op grensvlakken tussen eenheden.

Jansen (2002) stelt in haar scriptie vast dat er zich diverse problemen kunnen voordoen ten aanzien van het leren van een organisatie:

1. Functieomschrijvingen die te nauw en rigide zijn beschreven waarbinnen geen individuele interpretatie mogelijk is en waardoor leren niet meer mogelijk is;
2. Als er geen omgeving is waarbinnen individuen met anderen ervaringen kunnen delen;
3. 'Superstitious learning': als de organisatie niet adequaat reageert op leerervaringen en
4. 'Fragmented learning': Individuele leerervaringen leiden tot wijzingen van het individuele gedrag, maar er zijn geen structuren op organisatie niveau waardoor de verkregen kennis wordt opgeslagen.
5. 'Opportunistic learning': betrokkenen ontwijken bestaande procedures en gaan leerervaringen buiten de organisatie toepassen (ofschoon zij de organisatie er wel van laten profiteren), de organisatie als zodanig leert niet omdat het erbuiten plaats heeft.

Om het lerend vermogen binnen organisaties te stimuleren is gezien de geschetste problemen en/of valkuilen het allereerst nodig dat de organisatie weet hoe er in de organisatie geleerd wordt. Enkele valkuilen die bij diverse onderzoekers terugkomen zijn ondermeer: enkelslag leren (met andere woorden er is alleen sprake van imitatie niet van begrijpen), individueel leren (de ‘organisatie’ leert niet) en er wordt niet probleemgestuurd geleerd.

Daarnaast is een belangrijke voorwaarde met betrekking tot leren in een organisatie (Jansen, 2002) dat het topmanagement het ook daadwerkelijk ondersteunt en het niet slechts een lippendienst bewijst. Daadwerkelijke ondersteuning krijgt o.a. vorm door het ontwikkelen van structuren, het inzetten van communicatie om kennis te delen en uiteraard het ‘leren’ door het topmanagement zelf.

### **4.3 Leren binnen een overname**

Zoals in de introductie van dit hoofdstuk naar voren is gekomen gaat het bij leren om het verwerven van kennis, het verspreiden en het blijvend ontwikkelen ervan. Met het verwerven van kennis door middel van een overname is de verspreiding ervan in de ‘nieuwe’ organisatie nog niet vanzelfsprekend. Bij ‘transfer of knowledge’ gaat het specifiek om de overdracht van kennis tussen de – in dit verband – overnemende en overgenomen organisatie.

Kennis (direct beschikbare kennis) is een beperkter begrip dan innovatie. Petersen (2001) stelt namelijk dat kennis direct over concrete inhoud gaat. Als voorbeelden worden genoemd:

- Customers: their needs, behaviour and motivation to purchase;
- Suppliers: their capacities and price structures;
- Employees: their experience and productivity;
- Technological: processes and problem solving capacities;
- Products: production process and expected sales volumes.

Rumyantseva (2002) maakt het verschil zichtbaar met de begrippen ‘tacit knowledge’ en ‘articulated knowledge’. In tegenstelling tot articulated knowledge is tacit knowledge moeilijk toegankelijk. Articulated knowledge is kennis die bijvoorbeeld is vastgelegd in de vorm van blauwdruk. Deze kennis is derhalve eenvoudig over te dragen. Tacit knowledge is daarentegen moeilijk toegankelijk en is bijvoorbeeld opgeslagen ‘in’ medewerkers. De uitwisseling van deze kennis in een overname kan worden vereenvoudigd of worden bemoeilijkt door respectievelijk ‘enablers’ en ‘barriers’. De enablers dragen bij aan de uitwisseling van kennis en de barriers daarentegen hinderen de uitwisseling van kennis.

Voorbeelden van barriers zijn: te rigide, hiërarchische organisatiestructuren, fysieke barrières, geen cultuur waarin hulp wordt geboden, het niet documenteren van kennis, enz. Indien deze barrières niet aanwezig zijn wil het niet automatisch zeggen dat de verspreiding van kennis zal verbeteren. Het is echter wel een voorwaarde waarmee een context gecreëerd kan worden om de spreiding van kennis te verbeteren. Probst en Knaese (1999) stellen vast dat er nog specifieke barrières zijn tijdens de integratiefase van een overname: wantrouwen van de medewerkers ten aanzien van de overname, machtsconflicten tussen medewerkers, enz. Om de kennis uitwisseling te verbeteren of te vergroten tijdens de post-acquisitie fase van een overname is een goede atmosfeer nodig (Haspelagh & Jemison, 1991) Om dat te bereiken zijn er vijf elementen (enablers) die ingevuld moeten worden:

1. een wederzijds begrip van elkaars organisatie en cultuur;
2. de bereidheid van de medewerkers van de betrokken ondernemingen om strategische vaardigheden uit te wisselen voor de noodzakelijke waardeontwikkeling;
3. de capaciteit om kennis uit te wisselen;
4. toewijzen van bronnen om deze noodzakelijke atmosfeer te onderhouden;
5. een begrip van de oorzaak en gevolg in relatie tot de verwachte voordelen van de overname.

In relatie tot overnames is het leren van de betrokken organisaties dus een belangrijk middel (Haspelagh & Jemison, 1991, Probst & Knaese, 1999, Rummyantseva, 2002). Het leren gaat niet vanzelf. Leren is niet in elke situatie onder elke omstandigheid hetzelfde. Leren moet bewust worden ingezet. Zowel in de post-acquisitiefase om de integratie mogelijk en succesvol te maken, als op de lange termijn: juist dan wanneer innovatie de strategische doelstelling is en dat het door middel van een overname bereikt moet worden.

#### **4.4 Conclusie**

In dit hoofdstuk wordt de vraag beantwoord in hoeverre een lerende attitude van een organisatie invloed heeft op post-acquisitiefase (het vrijwel direct realiseren van financieel economisch resultaat) en de lange termijn (het vergroten van de innovativiteit).

In de definitie van innovatie zoals Bodewes en De Jong (2002) die hanteren, heeft het begrip leren een centrale plaats. Leren is daarin een belangrijke voorwaarde om van innovatie te kunnen spreken. Uit deze definitie komt nadrukkelijk naar voren dat het leren niet toevallig gebeurt maar een proces is waarin bewust stappen worden genomen. In zijn algemeenheid wordt de wijze van 'leren' bepaald door de organisatie. Wierdsema en Swieringa (2002) laten dit zien met hun overzicht. De organisatiecultuur speelt daarin een belangrijke rol omdat de individuen zich ondergeschikt maken aan de wijze waarop er in een organisatie geleerd wordt. Janssen (2002) constateert dat de organisatie middels normen, waarden en procedures nadrukkelijk het individuele leren bepaalt. Leren binnen een overname waarin innovativiteit centraal staat, gekoppeld aan de typering van Kolb (1984) betekent het dat het tenminste om 'tweeslag' leren gaat.

Leren is in de post-acquisitiefase direct van belang. Binnen een overname waarin innovativiteit centraal staat worden ook financieel economische eisen gesteld. Om op korte termijn de beoogde financieel-economische doelstellingen te halen, moet – de nieuwe organisatie - vrijwel direct synergieën realiseren. Zowel de overnemende organisatie als de overgenomen organisatie zullen daarin activiteiten moeten ontplooien om dat tot stand te brengen. De daarbij geschetste problemen (Rummyantseva, 2002 en Probst en Knaese, 1999) laten zien dat er zowel factoren zijn die dat mogelijk maken als hinderen: 'enablers' en 'barriers'. In het MKB zal deze problematiek zich sterker doen gelden dan in het Grootbedrijf: de financiële ruimte/reserves zijn beperkter waardoor het behalen van direct resultaat noodzakelijk is (Van der Zeijden, 1997 en Bodewes en De Jong, 2002).

Rumyantseva (2002) constateert dat in het geval van een overname - gedreven vanuit de wens om de innovativiteit te vergroten - de acties in de post-acquisitiefase bepalend kunnen zijn met betrekking het lange termijn resultaat. Met name genoemde 'barriers' wantrouwen en machtsconflicten kunnen nadrukkelijk effect hebben op de lange termijn waardoor een succes van de overname gevaar kan lopen.

Op basis van het voorgaande moet dan ook geconcludeerd worden dat het strikt scheiden van activiteiten in 'korte termijn' en 'lange termijn' een scheiding is die niet goed past bij de werkelijkheid van een overname.

Samenvattend, 'leren' heeft in de post-acquisitiefase vrijwel altijd een belangrijke functie bij een overname. Deze functie wordt alleen nog maar versterkt als de overname met name gemotiveerd wordt vanuit het versterken of het vergroten van de innovativiteit. In het geval van een overname, wordt het leren ook bepaald door de organisatiecultuur. Zowel de 'enablers' als de 'barriers' bepalen het resultaat met betrekking tot leren in de context van een overname.

Om het 'leren' van de nieuwe organisatie te kunnen beoordelen in de zeven onderzoeken van De Man en Duysters (2002) dient er in navolging van de typering van Kolb (1984) tenminste sprake te zijn van 'tweeslag' leren.

Op basis van in de literatuur (Jansen 2002, Wierdsema en Swieringa, 2002) genoemde factoren wordt gekeken naar de volgende aspecten:

1. communicatie van resultaten (op basis waarvan geleerd kan worden)
  - a. memoranda
  - b. trainingen
  - c. roulatie van medewerkers
2. probleemgestuurd leren
3. werkenderwijs leren
4. cyclisch leren
5. collectief leren
6. leren op grensvlakken tussen eenheden

## 5 Onderzoek

### 5.1 Introductie

In hoofdstuk 1 zijn de volgende doelstellingen geformuleerd:

Vaststellen of de culturele heterogeniteit - in geval van overnames, waarbij het vergroten van innovativiteit de hoofddoelstelling is - in stand moet worden gehouden om zo op lange termijn voordeel te behalen en behouden.

Vaststellen welke bijdrage de ‘lerende attitude’ van organisaties kan leveren aan het succesvol managen van de nieuwe samenwerking en het vergroten van de innovativiteit.

Het ontwikkelen van een model waarmee de praktijk in het MKB kan worden beoordeeld.

In dit hoofdstuk zullen deze doelstellingen, en de daaruit voortvloeiende vraagstellingen verder worden onderzocht met behulp van de twee onderstaande modellen. Het is de bedoeling om de reeds gevonden theoretische beschouwingen meer diepgang te geven door deze te vergelijken met de zeven door De Man en Duysters (2002) geselecteerde onderzoeken.

#### ‘organisatiecultuur’ – ‘innovativiteit’

	<i>Organisatiecultuur</i> <i>Kenmerken:</i>	<i>Onderneming</i> <i>“A”</i>	<i>Onderneming</i> <i>“B”</i>	<i>Heterogeen/</i> <i>Homogeen</i>	<i>Succes</i> <i>overname</i>
<i>Onderzoek 1</i>	“openheid” “resultaatgericht” “toekomstgericht”				
<i>Onderzoek 2</i>	“openheid” “resultaatgericht” “toekomstgericht”				
<i>Onderzoek 3</i>	“openheid” “resultaatgericht” “toekomstgericht”				
<i>enz.</i>					

## ‘leren vermogen’ -- ‘innovativiteit’

<i>leeraspecten</i>	<i>onderzoek ‘1’ post-acquisitiefase na 3 – 5 jaar</i>	<i>succes</i>
1. communicatie van ‘leer’-resultaten		
a. memoranda		
b. trainingen		
c. roulatie van medewerkers		
2. probleemgestuurd leren		
3. werkenderwijs leren		
4. cyclisch leren		
5. collectief leren		
6. leren op grensvlakken tussen eenheden		

In beide modellen wordt ‘succes’ gemeten als:

1. financieel-economisch succes in de ‘post-acquisitiefase’.
2. het aantal nieuw geregistreerde patenten van de organisatie na circa 3 tot 5 jaar.

### **5.2 Literatuuronderzoek De Man en Duysters (2002)**

Het ministerie van Economische Zaken heeft in 2002 een literatuur onderzoek door De Man en Duysters (2002) laten uitvoeren naar de relatie tussen innovatie en interorganisatorische samenwerking. De Man en Duysters (2002) hebben wetenschappelijke artikelen/onderzoeken verzameld die de relatie tussen met name overname en innovativiteit onderzoeken.

In relatie tot dit afstudeeronderwerp zijn met name zeven door hen geselecteerde onderzoeken van belang. Deze zeven onderzoeken zijn door hen uitsluitend geselecteerd omdat zij de relatie overnames en innovativiteit onderzoeken en welke voorwaarden het succes ervan bepalen. In 5.3 t/m 5.9 worden de respectievelijke onderzoeken allen volgens het onderstaande format beschreven:

Doelstelling/vraagstelling:

Achtergrond:

Type onderzoek en het aantal deelnemers:

Rapportage van succes overname:

Gerapporteerde (relevante) conclusies:

Verband ‘organisatiecultuur’ – innovativiteit:

Verband ‘lerend vermogen’ – innovativiteit:

Diversen:

Gezien de centrale vraagstelling wordt met name gekeken naar de relaties: ‘organisatiecultuur – overnamesucces’ en ‘lerend vermogen – innovativiteit’.

In principe worden uitspraken in de onderzoeken met betrekking tot deze relaties verzameld. In de conclusie zullen de resultaten van de analyse worden gepresenteerd.

### **5.3 Link (1988): Acquisitions as sources of technological innovation.**

#### Doelstelling/vraagstelling:

De doelstelling van het onderzoek is als volgt geformuleerd (1988; 37): “to identify alternative sources of technology used by firms in manufacturing sector”.

Daarbinnen kwam aan de orde de vraag wat het belang van fusies en overnames is als ‘bron’ van innovatie.

#### Achtergrond:

De achtergrond van het onderzoek was gelegen in de gedachte dat in het geval van ondernemingen waarin technologie een belangrijke voorwaarde is voor succes, fusies en overnames een middel zijn om ‘snel’ datgene te krijgen wat de onderneming nodig heeft.

#### Type onderzoek en het aantal deelnemers:

Link heeft een survey uitgevoerd onder 146 Amerikaanse productieorganisaties.

#### Rapportage van succes overname:

Is niet gerapporteerd.

#### Gerapporteerde (relevante) conclusies:

Op basis van de specifieke onderzoeksvraag (wat is het belang van fusies en overnames als bron voor innovatie) onderzoek komt Link (1982; 39) tot twee conclusies:

“Mergers and acquisitions are relatively more important as sources of innovations in industries where competition is technology based”.

“In industry where competition is technology based, the importance of mergers and acquisitions is relatively lower for the most R&D intensive firms. But it is still greater than for firms in industries where competition is not technology based”.

#### Verband ‘organisatiecultuur’ – innovativiteit:

In het onderzoek van Link (1988) is het verband tussen organisatiecultuur en innovativiteit niet onderzocht.

#### Verband ‘lerend vermogen’ – innovativiteit:

Eveneens is het verband tussen ‘leren’ en innovativiteit niet onderzocht.

#### Diversen:

Met betrekking tot het generaliseren van zijn conclusies naar aanleiding van dit onderzoek is Link voorzichtig: zijn survey is uitgevoerd binnen een specifieke groep van ondernemingen (productieondernemingen) en de omvang van de survey is beperkt.

### **5.4 Chakrabarti c.s. (1994): Does it pay to acquire technological firms.**

#### Doelstelling/vraagstelling:

De gestelde onderzoeksvragen zijn:

- Hoe verschillen ondernemingen in strategische doelen bij buitenlandse overnames?
- Wat zijn de determinanten van succes bij overnames?
- Wat zijn de verschillen tussen Amerikaanse en Duitse ondernemingen in relatie tot overnamestrategieën en successen?

#### Achtergrond:

Chakrabarti, Hauschildt en Süverkrüp hebben in 1994 een onderzoek gepubliceerd waarin de aandacht zich richtte op buitenlandse overnames die met name technologisch gemotiveerd zijn.

#### Type onderzoek en het aantal deelnemers:

Het onderzoek bestond uit een survey die in eerste instantie 86 ondernemingen omvatte. In een tweede fase van het onderzoek werd vervolgens een selectie van 30 ondernemingen geïnterviewd. In het onderzoek is daarbij alleen gekeken naar overnames van Duitse ondernemingen door Amerikaanse en andersom.

#### Rapportage van succes overname:

In dit onderzoek werd het succes van de overnames aan de hand van een tweetal invalshoeken gemeten: respectievelijk het technische en het economische succes. Het economische succes bestaat uit de factoren toegepast onderzoek en ontwikkeling. Het economische succes bestaat uit de factoren productie, marketing en financiën. Het succes werd bepaald aan de hand van interviews met vertegenwoordigers van de overnemende partij (en dus niet van de overgenomen partij).

Om het succes te verklaren zijn in het onderzoek vijf variabelen onderzocht:

1. general contextual variables;
2. contextual variables specific to the acquisitions;
3. pre-acquisitions activities which refer to the decision making process;
4. post acquisition activities involving the implementation and integration;
5. efficiency variables of the acquisition process which can be considered as precursors to the final success.



### Gerapporteerde (relevante) conclusies:

Naar aanleiding van het onderzoek trekken Chakrabarti c.s. (1994) met name twee conclusies:

1. Chakrabarti c.s. (1994; 25) stellen vast dat er vier categorieën van ondernemingen zijn met verschillende overname motieven: “Market oriented entrepreneurs, Short-term profit seekers, Technological acquirers, Preemptive market protectors”.

2. Daarnaast wordt het succes van een overname bepaald door netwerk van variabelen, de belangrijkste zijn: context variables (uncertainty, cultural differences) size of both firms, low degree of formalization, expertise and lack of conflicts about technological philosophy”.

Chakrabarti c.s. stellen (1994; 26) dat “technological acquirers” een nauwe samenwerking willen tussen de R&D afdelingen van de respectievelijke ondernemingen en dat zij een gezamenlijke wetenschappelijke cultuur willen ontwikkelen. Over de inhoud van deze gezamenlijke cultuur worden geen uitspraken gedaan.

Op basis van het onderzoek wordt geconstateerd (1994; 29) dat van de belangrijke “general context variables” culturele verschillen erg belangrijk zijn: culturele verschillen hebben met name een negatieve invloed op het “technische succes” van de overname, maar ook op het “economische succes”. In de uitwerking van deze culturele verschillen wordt gesproken over verschillen in mentaliteit en houding van het personeel. Op basis van een nadere toelichting blijkt dat Chakrabarti en c.s. (1994) met de verschillen in mentaliteit vooral kijken naar (nationale) cultuurverschillen: het gaat hier om Amerikaanse overnames van Duitse ondernemingen en vice versa.

In relatie tot het overnameproces wordt geconstateerd dat de mate van formalisatie met name in de post-acquisitiefase een belangrijk negatief effect kan hebben op het “technische succes”. Chakrabarti en c.s. stellen zelfs dat (1994; 39): “This seems to be the key factor for succes or failure of acquisitions” en “Bureaucracy will induce the creative genius to leave – at both sides of the Atlantic.

Met betrekking tot het economische succes stellen zij dat een grotere mate van autonomie van de overgenomen onderneming bijdraagt aan het succes omdat er minder conflicten zijn met betrekking tot de ‘technological philosophys’. Autonomie kan helpen om het commitment, enthousiasme en creativiteit overeind te houden.

Andere opvallende conclusies in het onderzoek zijn dat in het geval van overnames dat het technologisch motief niet onbelangrijk is, maar dat het ten opzichte van andere motieven gemiddeld scoort. Als mogelijke verklaring geven Chakrabarti c.s.(1994) dat het technologische motief vooral een lange termijn strategische variabele is en dat het wordt onderschat in empirisch onderzoek.

Tenslotte stellen zij vast dat om een succesvolle ‘technologische’ overname uit te voeren, de omvang van de betrokken organisaties de belangrijkste variabele is (1994; 39: “Problems seem to arise when small firms are acquired by large ones”. Deze conclusie is interessant gezien de scope van dit afstudeeronderzoek: het vergelijken van onderzoeksresultaten binnen het Grootbedrijf binnen het MKB.

#### Verband ‘organisatiecultuur’ – innovativiteit:

In het onderzoek van Chakrabarti (1994) is het verband tussen organisatiecultuur en innovativiteit wel onderzocht. Echter de in het model genoemde aspecten van de organisatiecultuur (openheid, resultaatgerichtheid, toekomstgerichtheid) zijn niet door de onderzoekers gesignaleerd. Wel zijn de volgende aspecten gesignaleerd:

- nationale cultuurverschillen – het onderzoek richtte zich op internationale overnames (Duits - Amerikaans en v.v.).
- autonomie – het onderzoek constateert dat indien de overgenomen onderneming een grotere mate van autonomie behoudt er minder conflicten zullen zijn met betrekking tot de technologische filosofieën en dat het kan helpen om commitment, enthousiasme en creativiteit overeind te houden.
- formalisatie - in het onderzoek wordt geconstateerd dat formalisatie in de post-acquisitiefase een belangrijk negatief effect kan hebben op het ‘technische succes’.

De constatering met betrekking tot autonomie lijkt vooral ingegeven te worden door een korte termijn gedachte: het voorkomen van conflict. Ofschoon het onderzoek daar geen nadere uitspraken over doet, heeft een dergelijke benadering voor- en nadelen met betrekking tot lange termijn.

Indien innovatie van strategisch belang is en het de basis van de overname is, dan kan het afhankelijk van de strategische keuze er wel of geen plaats is voor autonomie. Met andere woorden wil de onderneming in een specifieke technologie koploper zijn of worden dan kan het betekenen dat de krachten met betrekking tot innovatie worden gebundeld. Autonomie betekent in een dergelijke context minimaal vertraging.

Anderzijds kan autonomie op de korte termijn betekenen dat er langs de weg van geleidelijkheid goede relaties worden ontwikkeld en er geen ‘vijandigheid’ (Pritchett, 1985 en Gut-Villa, 1997) ontstaat.

Alvorens ‘autonomie’ toe te voegen aan het model als aspect van de organisatiecultuur zou het nader onderzocht moeten worden.

Formalisatie is een aspect van de organisatiecultuur die in relatie tot innovativiteit een goede aanvulling op het model kan zijn (formalisatie lijkt min of meer een tegenpool van creativiteit te zijn).

#### Verband ‘lerend vermogen’ – innovativiteit:

Het verband tussen ‘leren’ en innovativiteit is niet onderzocht. Het onderzoek van Chakrabarti (1994) levert dan ook op dat punt geen nieuwe inzichten op basis waarvan het model moet worden aangepast.

#### Diversen:

Geen.

## **5.5 Gerpott (1995) Successful integration of R&D functions after acquisitions.**

### Doelstelling/vraagstelling:

Gerpott (1995) gaat er vanuit dat de het succes van een overname – met een technologische doelstelling – wordt bepaald door strategische context karakteristieken én management overname interventies. In dit onderzoek zijn met name de ‘acquisition management interventions’ en de ‘strategic acquisition context characteristics’ onderzocht.

De ‘strategic acquisition context characteristics’ zijn interventies die gericht zijn op de uitwisseling van kennis. (process of teaching and learning). Daarbij is een onderscheid te maken naar interventies tijdens de pre-acquisitie fase en de post acquisitie fase.

De ‘strategic acquisition context characteristics’ bestaan volgens Gerpott uit: ervaring met overnames, omvang van de betrokken organisaties, de gerelateerd van de ondernemingen en de mate van vriendelijkheid/vijandigheid van de overname.

Gerpott (1995) stelt dat de strategic acquisition context characteristics niet direct het succes van de overname bepalen, maar dat de interveniërende variabele acquisition management variables daarvoor verantwoordelijk is.

### Achtergrond:

Gerpott heeft in 1995 een onderzoek onder 92 Duitse ondernemingen gepubliceerd waarin de integratie van R&D activiteiten binnen een overname centraal staan.

Voorafgaand aan het onderzoek wordt door Gerpott (1995) geconstateerd dat er onvoldoende aandacht is voor de overdracht van kennis tussen de partijen. Daarentegen is er wel aandacht voor kostenbesparingen, fysieke wijzigingen en de marktwerking. Gerpott (1995) stelt dat het één het ander niet hoeft uit te sluiten: het potentieel dat in de overname zit wordt niet of onvoldoende gebruikt.

Gerpott (1995, 162) constateert dat er zowel weinig onderzoek is gedaan naar R&D integratie als dat het onderzoek dat wel gedaan is tekortkomingen kent:

- “lack of detail in looking at management interventions”;
- geen gelijktijdige analyse van de management interventies en de strategische context karakteristieken;
- methodologische tekortkomingen;
- de gebruikte onderzoekssamples zijn klein, waardoor generalisaties moeilijk worden.

### Type onderzoek en het aantal deelnemers:

92 Duitse ondernemingen hebben in 1988 andere Duitse ondernemingen overgenomen. Drie jaar na de overname zijn de resultaten, middels een survey, onderzocht.

### Rapportage van succes overname:

Het succes werd door Gerpott (1995) gedefinieerd als het verschil dat sleutelfunctionarissen zagen tussen het beoogde doel en het daadwerkelijk gerealiseerde doel. Integratie is gedefinieerd (1995; 167) als: “The outcomes of actions taken to bring together resources from both acquiring and the acquired firms to achieve common business targets”.

Gerpott maakt daarbij de kantekening dat het succes van R&D separaat moet worden gezien van het financiële succes. Het R&D integratie succes is afhankelijk van veranderingen in structuur, cultuur en systemen.

#### Gerapporteerde (relevante) conclusies:

Gerpott (1995) concludeert naar aanleiding van de survey onder de Duitse ondernemingen dat management interventies worden niet of weinig toegepast. Het management van overnames wordt gekarakteriseerd door (Gerpott, 1995; 176) “ad-hoc reactions and a fire fighting approach”.

Positieve correlaties m.b.t. management interventies en succes van de integratie:

1. preacquisitie fase: intensief verzamelen van HR data
2. postacquisitie fase: geven van ondersteuning aan het individu in relatie tot de veranderingen;
3. postacquisitie fase: houden van meetings;
4. postacquisitie fase: instellen van een cross company integration team, om te ‘leren’.

Nadrukkelijk constateert Gerpott (1995) een positief verband tussen een ‘vriendelijke overname’ en ‘leerprocessen’.

#### Verband ‘organisatiecultuur’ – innovativiteit:

In het onderzoek van Gerpott (1995) is het verband tussen organisatiecultuur en innovativiteit onderzocht. Een drietal aspecten draagt bij aan het succes van de integratie: het individu ondersteunen bij de veranderingen, het houden van meetings en het instellen van ‘cross company integrations teams’. Deze kenmerken zijn niet direct te verbinden aan de genoemde cultuur aspecten van de organisatie, maar hebben er zeker wel raakvlakken mee (zie bijvoorbeeld openheid).

#### Verband ‘lerend vermogen’ – innovativiteit:

Het verband tussen ‘leren’ en innovativiteit niet direct onderzocht. Er wordt door Gerpott (1995) wel een positief verband geconstateerd tussen ‘vriendelijke overname en leerprocessen’. Of vriendelijkheid/vijandigheid een belangrijke variabele is bij het leren zou nader onderzocht moeten worden. Het onderzoek van Gerpott (1995) levert dan ook op dat punt geen nieuwe inzichten op basis waarvan het model moet worden aangepast.

#### Diversen:

Geen.

## **5.6 Bresman c.s. (1999) Knowledge transfers in international acquisitions.**

#### Doelstelling/vraagstelling:

Bresman (1999) constateert dat ‘reciprocal learning’ essentieel is bij een overname. Dit ontstaat pas in een latere fase. In de eerste fase zal de kennis vooral eenzijdig worden verspreid. Of men leert de overgenomen organisatie hoe het moet of men neemt juist kennis op van de overgenomen organisatie. Van ‘reciprocal learning’ is pas in een latere fase sprake omdat het enerzijds kennis betreft die niet in de vorm van een blauwdruk vastligt (‘tacit knowledge’) en anderzijds omdat voor overdracht van dit soort kennis ook vertrouwen nodig is.

Om vast te stellen hoe het vertrouwen kan worden beïnvloed hebben Bresman c.s. (1999, 445) een vijftal variabelen onderzocht: “communication, visits & meetings, articulability of knowledge, time elapsed and size of unit”. De doelstelling is het identificeren van factoren die ‘knowledge transfer’ binnen een internationale context faciliteren.

De tweede doelstelling van dit onderzoek is om patronen te ontdekken met betrekking tot 'knowledge transfer' in de postacquisitiefase. Uitgangspunt van deze studie is dat degene die in de markt een voordeel willen behalen én behouden, dat hebben gedaan door innovatieve, nieuwe combinaties te zoeken.

Achtergrond:

Bresman c.s. (1999) hebben onderzoek naar de overdracht van kennis ('knowledge transfer') binnen internationale acquisities.

Type onderzoek en het aantal deelnemers:

Bresman (1999) heeft in eerste instantie een questionnaire uitgezet onder 42 ondernemingen en aansluitend hebben ze drie cases 2 tot 3 jaar na de overname in 1988/1989 onderzocht en dat in 1996 herhaald.

Rapportage van succes overname:

Niets over gerapporteerd.

Gerapporteerde (relevante) conclusies:

Bresman trekt de volgende conclusie (1999; 439): "we show that the immediate post-acquisition period is characterized by imposed one way transfers of knowledge from the acquirer to the acquired, but over time this gives way to high quality reciprocal knowledge transfer". Op basis van die conclusie lijkt het maken van een onderscheid tussen de post-acquisitie fase en de langere termijn niet houdbaar. De fasen zijn met elkaar verweven.

Management of knowledge is volgens Bresman is een cultuurkwestie (1999, 442):

"Expressed in terms of knowledge flows we can argue that individuals will only participate willingly in knowledge exchange once they share a sense of identity or belonging with their colleagues" en "represent an explicit challenge to the transaction cost theory of the firm in that it sees the need to share knowledge among individuals as the raison d'être of the firm" Bresman c.s. citeren (1999; 444) Berry: "has looked at the acculturation process when two different are brought together" en "results depends on the development of a cooperative relationship".

Verband 'organisatiecultuur' – innovativiteit:

In het onderzoek van Bresman (1999) is het verband tussen organisatiecultuur en innovativiteit onderzocht. Met name de factoren communicatie en 'visits and meetings' zijn van belang. De organisatieculturen moeten elkaar leren kennen en vertrouwen opbouwen. Door middel van communicatie en 'visits and meetings' gebeurt dat. Daarnaast speelt variabele tijd een belangrijke rol: naarmate de tijd verstrijkt, is er sprake van een toenemend vertrouwen.

Verband 'lerend vermogen' – innovativiteit:

Het verband tussen leren en innovatie is niet direct onderzocht. Wel wordt door Bresman (1999) gesteld dat naarmate het vertrouwen zich in de tijd ontwikkelt, het karakter van de kennisuitwisseling ook ontwikkelt van eenzijdig naar 'reciprocal learning'

### Diversen:

Bresman (1999; 444) constateert dat het niet eenvoudig is om eenduidige benaming voor 'transfer of knowledge' is te vinden. In de literatuur kan het ook worden gevonden als: 'knowledge recombination', 'knowledge creation' en 'learning'. Het vormgeven van 'transfer of knowledge' kan op geheel verschillende wijzen worden vormgegeven. De uitersten zijn enerzijds op basis van hiërarchische relaties en anderzijds op basis van marktwerking.

## **5.7 Duysters & Hagedoorn (2000) Core competences and company performance in the world wide pc industry.**

### Doelstelling/vraagstelling:

In dit onderzoek wordt (met relevantie voor dit afstudeeronderzoek) getest (2000, 79): "There exists a positive relation between higher shares of related M&A's in the total number of M&A's of companies and the performance of companies".

### Achtergrond:

Duysters en Hagedoorn (2000) testen in dit onderzoek het verband tussen de verschillende dimensies van 'core competences' van een onderneming en de prestaties ervan.

Duysters en Hagedoorn (2000) stellen dat recent onderzoek aantoont dat ongerelateerde diversificatie met als gevolg ongerelateerde kennis en vaardigheden tussen ondernemingen het moeilijker is om een schaalvoordeel te verwerven. Onderzoek toont volgens hen tevens aan dat indien ondernemingen gerelateerd zijn er een positief verband bestaat met de prestatie. Ofschoon schaalvoordeel niet gelijk te stellen is met innovativiteit, staat de innovativiteit uiteindelijk wel in functie van positieve bedrijfsresultaten.

### Type onderzoek en het aantal deelnemers:

In dit onderzoek onder 57 ondernemingen – binnen de computer industrie - met daarin 36 Amerikaanse ondernemingen, 14 Japanse en 7 Europese worden vijf hypothesen getest, waarvan er één relevant is voor dit afstudeeronderzoek.

### Rapportage van succes overname:

Niets over gerapporteerd.

### Gerapporteerde (relevante) conclusies:

Duysters en Hagedoorn (2000, 79) constateren dat: "Apart from M&A's, strategic technology alliances can also be used to absorb new technologies from their partners or to jointly develop new innovative capabilities. Learning through alliances can complement endogenous learning to create new competences. The extent to which such strategies are successful is not always clear, for instance Hagedoorn en Schalkenraad found no direct effect of strategic technology alliances on company performance in general".

De genoemde hypothese wordt in dit onderzoek niet bevestigd. De resultaten zijn niet significant. In de toelichting daarop worden twee conclusies getrokken (2000, 85):

1. “The complex character of modern technology and the difficulties associated with the transfer of technological knowledge that seems to favor internal development instead of competence appropriation through M&A’s or strategic alliances”.
2. “In that context we can also point at a major problem associated with M&A’s that occurs if a company does not have an already sufficiently developed level of technological knowledge in a specific field. Then it turns out to be extremely difficult to adopt externally acquired knowledge into the existing technological core”.

Ofschoon het voorgaande niet direct ingaat op de lerende attitude van een organisatie geeft het wel aan dat de kans dat technologisch volkomen ongerelateerde ondernemingen succesvol zullen gaan samenwerken zeer gering is. Het is dus blijkbaar niet alleen relevant of men bijvoorbeeld meer openstaat voor andere kennis, maar ook belangrijk is dat er voldoende basis is om de kennis van een overgenomen onderneming te ‘verwerken’. Als gevolg hiervan mag voorzichtig – indirect - geconcludeerd worden dat de lerende attitude pas belangrijk wordt nadat er een gezamenlijke basis blijkt te zijn: de ondernemingen zijn gerelateerd en men heeft kennis op een bepaald niveau.

Verband ‘organisatiecultuur’ – innovativiteit:

In het onderzoek van Duysters en Hagedoorn (2000) is het verband tussen organisatiecultuur en innovativiteit niet onderzocht.

Verband ‘lerend vermogen’ – innovativiteit:

In het onderzoek van Duysters en Hagedoorn (2000) is het verband tussen ‘leren’ en innovativiteit niet direct onderzocht.

Diversen:

Geen.

## **5.8 Duysters & Hagedoorn (2000) Organizational modes of strategic technology partnering.**

Doelstelling/vraagstelling:

In dit onderzoek van Duysters en Hagedoorn (2000) wordt een vergelijking gemaakt tussen het functioneren van joint ventures en andere vormen van technologische samenwerking, zoals bijvoorbeeld het sluiten van research contracten met derden of het opzetten van technologische uitwisselingsprogramma’s.

Opvallend is dat dit onderzoek ondanks de gehanteerde selectiecriteria van De Man en Duysters (2002) eigenlijk niet in het overzicht had moeten worden opgenomen: het onderzoek vergelijkt joint ventures versus andere ‘lossere’ samenwerkingsvormen.

Achtergrond:

Duysters en Hagedoorn (2000) stellen op basis van de onderzoeksliteratuur vast dat er teveel aandacht is voor joint ventures en te weinig voor andere technologische samenwerkingsvormen. Daarnaast zijn Duysters en Hagedoorn (2000; 646) van mening dat een joint venture minder effectief en efficiënt is deze samenwerkingsvormen die op een “lossere” basis zijn gestoeld: “Withdrawal or transfer of know how, personal and assets is

often more easier to facilitate in those more flexible types of agreements that involve substantial equity participation”.

Type onderzoek en het aantal deelnemers:

Duysters en Hagedoorn (2000) hebben voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van de MERIT-CATI database.

Rapportage van succes overname:

Niets over gerapporteerd.

Gerapporteerde (relevante) conclusies:

Geen.

Verband ‘organisatiecultuur’ – innovativiteit:

In het onderzoek van Duysters en Hagedoorn (2000) is het verband tussen organisatiecultuur en innovativiteit niet onderzocht.

Verband ‘lerend vermogen’ – innovativiteit:

In het onderzoek van Duysters en Hagedoorn (2000) is het verband tussen ‘leren’ en innovativiteit niet onderzocht.

Diversen:

Geen.

## **5.9 Reuer (2001) From hybrids to hierarchies.**

Doelstelling/vraagstelling:

In dit onderzoek zijn twee hypothesen getoetst die relevant zijn voor dit afstudeeronderzoek:

1. Cultural distance and international experience (p. 32): “Abnormal returns from JV internalization will be negatively related to the cultural distance between the firms home country and the JV’s host country”.
2. Cultural distance and international experience (p. 32): “Abnormal returns from JV internalization will be positively related to the firms international experience”.

Achtergrond:

De hypothesen gaan uit van de veronderstelling dat de combinatie van culturele verschillen én onervarenheid met het buitenland de transactiekosten van een joint venture te hoog zijn en dat derhalve ondernemingen de voorkeur hebben om in het buitenland te opereren op basis van licentie overeenkomsten of franchising.

Type onderzoek en het aantal deelnemers:

Dit onderzoek heeft zich toegespitst op joint venture “buy-out”, dat wil zeggen beëindiging van de joint venture waarna het wordt opgenomen in één van de betrokken ondernemingen. In dit onderzoek onder 139 internationale (hoofdzakelijk Japanse en Amerikaanse ondernemingen in de periode 1985 -1995 heeft Reuer (2001) aan de hand van secondary data



naar het resultaat van joint venture buy outs gekeken. Daarbij heeft Reuer (2001) gebruik gemaakt van “transaction costs model” en “case event study methodology”.

Cultural distance werd gemeten aan de hand van een gewogen index waarin gebruik was gemaakt van Hofstede's schalen (p. 34) met betrekking tot: uncertainty avoidance, individuality, tolerance of power distance and masculinity. Daarnaast werd er een categorisering toegepast om te duiden waar de geografische locatie van de joint venture was.

Rapportage van succes overname:

Niets over gerapporteerd.

Gerapporteerde (relevante) conclusies:

De resultaten van het onderzoek.

Hypothese 1 wordt bevestigd (p. 36): “Abnormal returns from JV internalization will be negatively related to the cultural distance between the firms home country and the JV's host country”.

Hypothese 2 wordt niet bevestigd: (p.37): “While international experience can have a bearing on firms market entry decisions, it does not appear to have an impact”.

Verband ‘organisatiecultuur’ – innovativiteit:

het verband tussen organisatiecultuur en innovativiteit niet onderzocht. Er is slechts aandacht voor culturele verschillen op nationaal niveau.

Verband ‘lerend vermogen’ – innovativiteit:

In het onderzoek van Reuer (2001) is het verband tussen ‘leren’ en innovativiteit niet onderzocht.

Diversen:

Geen.

## **5.10 Conclusies**

De zeven onderzoeken zijn opnieuw geanalyseerd met behulp van de twee onderstaande modellen. De analyse richtte zich op de relaties ‘organisatiecultuur – innovativiteit’ (5.10.1) en ‘lerend vermogen – innovativiteit’ (5.10.2). In 5.10.3 wordt een samenvatting gegeven.

Eén onderzoek valt ondanks de door De Man en Duysters (2002) gehanteerde selectiecriteria buiten het bereik van het onderwerp ‘overnames en innovatie’. Het onderzoek van Duysters en Hagedoorn (2000: Organizational modes of strategic technology partnering) behandelt joint ventures en lossere samenwerkingsvormen. Ten onrechte is het opgenomen in het literatuuroverzicht.

## 5.10.1 Resultaten relatie 'organisatiecultuur' – 'innovativiteit'

	<i>Organisatiecultuur</i> Kenmerken:	<i>Onderneming</i> "A"	<i>Onderneming</i> "B"	<i>Heterogeen/</i> <i>Homogeen</i>	<i>Succes</i> <i>overname</i>
<i>Onderzoek 1</i> <i>(Link)</i>	"openheid" "resultaatgericht" "toekomstgericht"				
		<u>relatie niet onderzocht</u>			
<i>Onderzoek 2</i> <i>(Chakrabarti)</i>	"openheid" "resultaatgericht" "toekomstgericht"				deze kenmerken zijn niet onderzocht/wel andere, zie conclusie
<i>Onderzoek 3</i> <i>(Gerpott)</i>	"openheid" "resultaatgericht" "toekomstgericht"			meetings - -	
<i>Onderzoek 4</i> <i>(Bresman)</i>	"openheid" "resultaatgericht" "toekomstgericht"			communication & meetings - -	
<i>Onderzoek 5</i> <i>(Duysters)</i>	"openheid" "resultaatgericht" "toekomstgericht"				<u>relatie niet onderzocht</u>
<i>Onderzoek 6</i> <i>(Duysters)</i>	"openheid" "resultaatgericht" "toekomstgericht"				<u>relatie niet onderzocht</u>
<i>Onderzoek 7</i> <i>(Reuer)</i>	"openheid" "resultaatgericht" "toekomstgericht"				<u>relatie niet onderzocht</u>

### Conclusies

Bij de onderzoeken werden alleen resultaten op groepsniveau gerapporteerd. Een onderzoek met daarin de beschrijving van de organisatiecultuur per onderneming is derhalve niet gevonden.

Daardoor konden er ook geen conclusies met betrekking tot heterogeniteit versus homogeniteit worden getrokken. Slechts in één onderzoek (Chakrabarti, 1994) komt het zijdelings aan de orde: er moet één wetenschappelijke cultuur in de nieuwe organisatie worden ontwikkeld. Dit lijkt een duidelijke keuze voor homogeniteit te zijn.

De onderzoeken waarin de relatie organisatiecultuur – innovativiteit werd onderzocht ging in drie van de vier gevallen (Chakrabarti, Bresman en Duysters) over een internationale context en werd cultuur gekoppeld aan nationale cultuur. Zaken in relatie tot cultuur die volgens Chakrabarti (1994) een rol spelen zijn met name autonomie en formalisatie. Autonomie lijkt met name in een internationale overname een belangrijk rol te kunnen spelen, echter of dat ook het geval is bij een overname binnen een land is de vraag en zal nader onderzocht moeten worden.

In twee onderzoeken (Gerpott, 1995, Bresman, 1999) wordt bevestigd dat ‘openheid’ belangrijk is in relatie tot organisatiecultuur en innovativiteit. Als vormen van openheid worden ‘communication’ en ‘meetings’ genoemd.

In twee onderzoeken (Chakrabarti, 1994 en Gerpott, 1995) kwam het element ‘formalisatie’ naar voren als een variabele die belangrijk is binnen de relatie organisatiecultuur – innovatie. Formalisatie kan, afhankelijk van de mate, nadelig zijn voor creativiteit. Op deze indicatie wordt aan het model derhalve ‘formalisatie’ toegevoegd:

‘organisatiecultuur’ – ‘innovativiteit’

	<i>Organisatiecultuur</i>	<i>Onderneming</i>	<i>Onderneming</i>	<i>Heterogeen/ Homogeen</i>	<i>Succes overname</i>
	<i>Kenmerken:</i>	<i>“A”</i>	<i>“B”</i>		
<i>Onderzoek 1</i>	“openheid” “resultaatgericht” “toekomstgericht” “formalisatiegraad”				

### 5.10.2 Resultaten relatie ‘lerend vermogen – innovativiteit’

<i>leeraspecten</i>	<i>onderzoek ‘1’ post-acquisitiefase na 3 – 5 jaar</i>	<i>succes</i>
communicatie van ‘leer’-resultaten		
a. memoranda		
b. trainingen		
c. roulatie van medewerkers		
probleemgestuurd leren		
werkenderwijs leren		
cyclisch leren		
collectief leren		
leren op grensvlakken tussen eenheden		

#### Conclusies

In één onderzoek wordt ingegaan op deze relatie; Bresman (1999). Echter de concreet genoemde leeraspecten van het model worden er niet in onderzocht. Ook de relatie tussen leren (de wijze waarop) en de bijdrage in het succes van de aspecten worden niet onderzocht.

Bresman (1999) gaat in zijn onderzoek met name in op ‘reciprocal learning’. Dit leren (van elkaar) ontstaat pas na verloop van tijd als men elkaar beter leert kennen en er vertrouwen ontstaan. In absolute zin (bijvoorbeeld na een jaar of na twee jaar) is dat moment niet aan te geven, een onderscheid naar korte en lange termijn lijkt op die basis niet erg zinvol. Om het ‘vertrouwen’ te ontwikkelen komt Bresman (1999) met één aanvulling: het instellen van ‘company integration teams’. Uit de toelichting blijkt dat het gaat om teams die zijn samengesteld uit medewerkers van de overgenomen organisatie en de overnemende organisatie: zij moeten de uitwisseling van kennis bevorderen.

In het onderzoek van Gerpott (1995) wordt er ook een verband gelegd met ‘vertrouwen’. Gerpott (1995) vraagt aandacht voor de ‘vijandigheid/vriendelijkheid’ waarmee de overname gepaard gaat. Zonder het overleggen van resultaten werd gesuggereerd dat een vriendelijke overname beter is voor het resultaat: er wordt sneller samengewerkt en er ontstaat daardoor sneller vertrouwen, zodat uiteindelijk de uitwisseling van kennis adequater verloopt.

Om vertrouwen te operationaliseren zou bijvoorbeeld zowel de inzet van één of meerdere ‘company integration teams’ kunnen worden gemeten, als dat er een schaal wordt gehanteerd waarop de mate van ‘vriendelijkheid/vijandigheid’ kan worden aangegeven.

Uit het onderzoek van Duysters en Hagedoorn (2000: Core competences and company performance in the world wide pc industry) lijkt ook een belangrijke conclusie met betrekking tot leren en innovativiteit te worden getrokken: gerelateerde overnames hebben een grotere kans op succes dan ongerelateerde. Deze conclusie heeft een direct verband met ‘leren’: indien er geen of onvoldoende kennis aanwezig is kan de ‘nieuwe’ kennis niet worden begrepen, waardoor de benutting ervan ook niet wordt gerealiseerd. Leren kan dus alleen in de juiste context gerealiseerd worden en derhalve is gerelateerdheid van kennis (zeker als om innovativiteit gaat) een belangrijke variabele.

Op basis van de voorgaande indicaties worden aan het model de volgende variabelen toegevoegd aan het model: technologische gerelateerdheid, het instellen van ‘company integration teams’ en ‘vriendelijkheid/vijandigheid’ schaal.

<i>leeraspecten</i>	<u><i>‘lerend vermogen’ -- ‘innovativiteit’</i></u>	<i>succes</i>
	<i>onderzoek</i>	
	<i>post-acquisitiefase</i>	<i>na 3 – 5 jaar</i>
technologische gerelateerdheid		
communicatie van ‘leer’-resultaten:		
memoranda		
trainingen		
roulatie van medewerkers		
company integration teams		
type leren:		
probleemgestuurd leren		
werkenderwijs leren		
cyclisch leren		
collectief leren		
leren op grensvlakken tussen eenheden		
schaal vriendelijkheid - vijandigheid		

Vooruitlopend op eventueel onderzoek binnen het MKB kan er op basis van deze onderzoeken geconcludeerd worden, dat de grootte van de bij een overname betrokken partijen een belangrijke variabele is (Chakrabarti, 1994 en Bresman, 1999). Echter de richting ervan is niet duidelijk: de onderzoeken zijn tegengesteld met betrekking de invloed van een overname van een 'kleine partij' door een 'grote partij' en andersom.

### **5.10.3 Samenvatting resultaten**

De theorie die voorafgaand aan de bestudering van deze onderzoeken is gebruikt om begrippen te operationaliseren (bijvoorbeeld organisatiecultuur, leren) is in deze onderzoeken niet toepasbaar gebleken. Derhalve zijn in deze zeven onderzoeken alle uitspraken en/of verwijzingen naar organisatiecultuur en innovativiteit binnen overnames én de rol van leren verzameld.

Dit heeft tot de conclusie geleid dat de relatie 'organisatiecultuur – innovativiteit' binnen een overname context van belang is. Echter deze conclusie is vooral gebaseerd op verschillen die geconstateerd zijn op het niveau (inter)nationale overnames. De aanname dat heterogeniteit in culturen de innovativiteit vergroot kan op basis van deze onderzoeken niet bevestigd of ontkracht worden. In slechts één onderzoek is er een beperkte aanwijzing dat homogeniteit van 'R&D' cultuur wenselijk is.(Chakrabarti, 1994)

Ten aanzien van het model is het zinvol om deze met één aspect uit te breiden: de mate van formalisatie. In twee onderzoeken kwam dit begrip naar voren: het kan een negatief effect hebben op 'technisch succes'.

Met betrekking tot 'lerend vermogen en innovativiteit' hebben deze onderzoeken een tweetal interessante aspecten opgeleverd waarmee het model is aangepast:

- Het aspect 'vertrouwen' in een overname. Om vertrouwen zo snel mogelijk te realiseren instellen van 'cross company integration teams' en is de mate van 'vriendelijkheid danwel vijandigheid' van de overname van belang.
- Het aspect 'technologische gerelateerdheid'. Om te kunnen leren moet men elkaar kunnen begrijpen en is gerelateerdheid een voorwaarde.

Het koppelen van leren aan de fase waarin de overname zich bevindt (post-acquisitiefase of de lange termijn) lijkt niet echt relevant te zijn. De fasen zijn min of meer verweven (Bresman, 1999): acties, of juist het ontbreken ervan, in de post-acquisitiefase kunnen de lange termijn bepalen.

In geen van de onderzoeken wordt nader ingegaan op het 'succes' van de bestudeerde overnames. In vergelijkende zin (bijvoorbeeld tussen heterogene organisatieculturen en homogene) kunnen derhalve ook geen uitspraken worden gedaan.

Het uitgevoerde onderzoek beweegt zich (achteraf bezien) qua aanpak tussen comparatief onderzoek en een meervoudige gevalsstudie (Van der Zwaan, 1995). Enerzijds worden er een beperkt aantal studies onderzocht waardoor het lijkt op een meervoudige gevalsstudie. Echter in feite zijn het studies waarin de gevonden data wordt samengevat. Anderzijds voor comparatief onderzoek is de gevonden statistische data nodig, maar deze ontbreekt waardoor de kracht van dit type onderzoekstype, ook niet wordt benut (Van der Zwaan, 1995).

De gevonden resultaten geven niet de mogelijkheid om een statische generalisatie uit te voeren. De gevonden gegevens en verbanden bieden alleen de mogelijkheid tot analytische of

theoretische generalisatie. (Yin, 1989). Echter ook hier zit een aandachtspunt: de geringe interne geldigheid zorgt ervoor dat de externe geldigheid ook wordt beperkt.

## **6 Onderzoeksresultaten in het MKB**

### **6.1 Introductie**

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van een onderzoek met betrekking tot overnames binnen het MKB door Van der Zeijden (1997) verschillen tussen Grootbedrijf en MKB gezocht. Paragraaf 6.2 gaat met name in op deze verschillen en in 6.3 worden conclusies getrokken.

### **6.2 De overnamepraktijk in het MKB**

Van der Zeijden (1997) heeft de overnames binnen het MKB in de praktijk onderzocht, uit zijn telefonische enquête onder 250 kopers van bedrijven zijn de volgende conclusies getrokken:

1. Jaarlijks krijgt een groot aantal bedrijven in het MKB een andere eigenaar. Het aantal overnames in het MKB is onbekend en kan alleen geschat worden. Een schatting op basis van Kamer van Koophandel gegevens uit 1994 komt tot 17.000.
2. Er wordt voor de komende jaren een toename verwacht als gevolg van de naoorlogse babyboom zijn veel eigenaren op een leeftijd gekomen dat men denkt aan pensionering en aan verkoop van de onderneming.
3. Een kwart van de overnames zou zeker beter moeten verlopen. Een kwart van de kopers geeft voor het gehele overnameproces een rapportcijfer dat lager is dan een '7': 13% is echt onvoldoende en 12 % is net voldoende.

Het onderzoek als zodanig is niet representatief te noemen. Enerzijds maakt het gebruik van een adressenbestand waarin slechts een deel van de overnames in het MKB zijn teruggevonden en anderzijds er is geen totaalbeeld van alle overnames binnen het MKB. Daarnaast heeft onderzoek plaatsgevonden onder kopers en zijn de "verkopers" niet in het onderzoek betrokken, waardoor de beoordeling van de overnames kan wijzigen. Tenslotte is er alleen gekeken naar succesvolle overnames: het betrekken van niet-succesvolle overnames kan het beeld eveneens wijzigen. Samenvattend, het onderzoek van Van der Zeijden (1997) biedt een beperkt inzicht in de overname praktijk binnen het MKB. Echter het is een eerste stap naar meer kwantitatief onderzoek op dit terrein en het biedt ook aanknopingspunten voor nader onderzoek.

Van der Zeijden (1997) constateert dat fusies en overnames binnen het MKB specifieke kenmerken hebben als gevolg van de schaalgrootte en de rol van de ondernemer en het ondernemerschap binnen deze bedrijven. Ten aanzien van schaalgrootte stelt Van der Zeijden (1997) vast dat het MKB:

- over weinig eigen hulpbronnen en buffercapaciteit beschikken (financiën, personeel, kennis en informatie);
- een eenvoudige organisatie kennen, met een geringe mate van arbeidsverdeling en weinig hiërarchie;
- de ondernemingsleiding op grond van arbeidsverdeling en eigendom veelal een sterk persoonlijk stempel drukt op het bedrijfsbeleid;
- over weinig beheersingsmacht ten opzichte van hun omgeving beschikken.

Daarnaast wordt ten aanzien van de rol van de ondernemer en het ondernemerschap geconstateerd, dat eigendom en leiding veelal in één persoon zijn verenigd en dat het ondernemerschap in grote mate afhankelijk is van de kwaliteiten van de persoon in kwestie. In dit kader stelt Van der Zeijden (1997) dat de band met de onderneming veel sterker is, waardoor er bij een eventuele verkoop van de onderneming de factor ‘emotie’ een rol speelt.

Een derde verschil wordt geconstateerd in de vorm van de bedrijfsovernamemarkt. De bedrijfsovernamemarkt waarin overnames plaatsvinden bestaat feitelijk uit een openbare en een onderhandse markt. De openbare markt is georganiseerd aan de openbare aandelenbeurs. Door regelgeving en het toezicht is deze markt doorzichtig. Echter in tegenstelling tot de openbare markt wordt de onderhandse markt niet of nauwelijks gekenmerkt door regelgeving en toezicht. Er is sprake van meldingsplicht bij de Sociaal Economische Raad, echter er wordt gesteld dat 70% van de fusies en overnames niet wordt gemeld en dus onder geen enkel toezicht valt (Van Rietschoten, 1995). Het MKB is vooral in deze onderhandse markt werkzaam waardoor dus het verkrijgen van kwantitatieve gegevens over overnames in dit segment zeer moeilijk is.

Tenslotte is Van der Zeijden (1997) van mening dat het overnameproces in het MKB zeer complex is. De overnames vinden plaats in de onderhandse markt waardoor het moeilijk is om de juiste partner te vinden. De MKB ondernemer heeft veelal maar een beperkte kennis, met name ten aanzien van juridische, financieel-economische, fiscale en sociale aspecten (Dekker, 1998). Een overname is voor een individuele ondernemer doorgaans een eenmalige gebeurtenis. En tenslotte is door de sterke band tussen de ondernemer en zijn bedrijf sprake van de factor “emotie” hetgeen in een overnameproces een versturende rol kan spelen (Van der Zeijden, 1997).

### **6.3 Conclusie**

Op basis van de zeven door De Man en Duysters (2002) geselecteerde onderzoeken en de onderzoeksgegevens van Van der Zeijden (1997) zijn slechts zeer beperkt conclusies te trekken voor het MKB als het gaat om ondernemingscultuur - innovativiteit en lerend vermogen - innovativiteit.

Met betrekking tot het MKB is er, op basis van de door De Man en Duysters (2002) geselecteerde onderzoeken, één opvallend gegeven, de grootte van de bij een overname betrokken partijen is een belangrijke variabele (Chakrabarti, 1994 en Bresman, 1999). Echter de richting ervan is niet duidelijk: de onderzoeken zijn tegengesteld met betrekking tot de invloed van een overname van een ‘kleine partij’ door een ‘grote partij’ en andersom.



Van der Zeijden (1997) constateert dat fusies en overnames binnen het MKB specifieke kenmerken hebben als gevolg van de schaalgrootte en de rol van de ondernemer en het ondernemerschap binnen deze bedrijven. Met betrekking tot de relaties lerend vermogen – innovativiteit en organisatiecultuur – overnamesucces worden door Van der Zeijden (1997) geen specifieke resultaten vermeld. Echter op basis van de onderzoeksresultaten van Van der Zeijden (1997) kunnen indirect wel enkele zaken worden geconstateerd:

1. Gezien de omvang van de onderneming en de rol van ondernemer/eigenaar daarin wordt de organisatiecultuur vermoedelijk in sterke mate door deze persoon beïnvloed.
2. Innovaties kosten geld. In kleine ondernemingen gaat dat direct ten koste van het financiële resultaat. De vraag kan gesteld worden of de ondernemer bereid is om langdurige ‘leer’ trajecten in te gaan waarvan de uitkomst financieel ongewis is. Een alternatief is het kopen van kennis ‘op de markt’ (Bresman, 1999).

Daarnaast wordt in de onderzoeksliteratuur (Probst, 1999) bevestigd dat met name het aspect communicatie in de context van een overname ‘eenvoudiger’ is binnen het MKB. Afstanden tussen medewerkers zijn kleiner en de samenwerking is daardoor veelal intensiever. Het gevolg daarvan is dat sneller vertrouwen tussen medewerkers ontstaat waardoor de kennisuitwisseling (en daarmee de innovativiteit) wordt vergroot. Instrumenten als bijvoorbeeld trainingen, roulatie van medewerkers en company integration teams behoeven volgens Probst (1999) niet noodzakelijkerwijs worden ontwikkeld en ingezet binnen het MKB.

Gezien deze beperkte bevindingen blijven de redenen zoals geformuleerd in de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie om nader onderzoek overeind staan. Er zijn te weinig onderzoeksgegevens met betrekking tot het MKB beschikbaar waardoor het MKB betere beslissingen kan nemen indien een overname wordt overwogen, zeker als het gaat om de innovatiecapaciteit te vergroten.

## **7 Conclusies en Aanbevelingen**

### **7.1 Introductie**

In het eerste hoofdstuk van dit afstudeeronderzoek zijn de centrale vraagstelling en afgeleide subvragen van dit afstudeeronderzoek geformuleerd. In dit hoofdstuk zullen de vragen opnieuw worden gesteld en beantwoord.

De centrale onderzoeksvraag is:

“Op welke wijze kan een lerende attitude binnen een overname, met als doelstelling het vergroten van de innovativiteit, een bijdrage leveren aan het succes in de post-acquisitiefase én de lange termijn”.

Alvorens deze vraag te kunnen beantwoorden worden de volgende deelvragen beantwoord:

- 1 Wat zijn de motieven bij ondernemingsconcentratie en wanneer is er sprake van succes?
- 2 Wat is de relatie tussen organisatiecultuur en innovativiteit in de context van een overname?
- 3 Wat is de invloed van een lerende attitude van een organisatie in de post-acquisitiefase én op de lange termijn binnen een overname?
- 4 In hoeverre ondersteunt de empirie de gevonden resultaten in de literatuur?
- 5 Kan een model ontwikkeld worden dat ook toepasbaar is op het Midden- en Kleinbedrijf?

Bij de beantwoording van vier deelvragen wordt in dit hoofdstuk gebruik gemaakt van de gevonden onderzoeksgegevens uit de zeven geselecteerde onderzoeken van De Man en Duysters (2002).

### **7.2 Ondernemingsconcentratie en succes**

Uit de beantwoording van de deelvraag (“Wat zijn de motieven bij ondernemingsconcentratie en wanneer is sprake van succes?”) is naar voren gekomen dat de motieven die aan een overnames ten grondslag liggen divers zijn (Van der Zeijden, 1997, Gut-Villa, 1997 en Schenk, 2002). Uit de literatuur blijkt dat in zekere zin een voorkeur bestaat voor rationele motieven (lees: financiële) om een overname te verklaren alsook te analyseren. Echter uit de opsomming van motieven is ook gebleken dat niet-rationele motieven (bijvoorbeeld emotie, status, gevoelens) ook een belangrijke rol spelen (Van der Zeijden, 1997 en Schenk, 2002). Als gevolg daarvan dient er ook aandacht in de analyse te zijn voor het niet-rationele. In algemene termen wordt daarin veelal gerefereerd aan cultuurverschillen. In relatie tot het MKB is het niet rationele misschien nog nadrukkelijker aan de orde: de ondernemer of directeur-eigenaar functioneert veelal op gevoel of instinct (Van der Zeijden, 1997).

Overnames doorlopen een drietal fasen: pre-acquisitie, acquisitie en de post-acquisitie (Gut-Villa, 1997). Op basis van de literatuur is geconstateerd dat de doorlooptijd minimaal een jaar en gemiddeld drie jaar is (Marks & Cutcliffe, 1988). In de eventuele beoordeling van het succes van een overname is dit een belangrijk gegeven. Om het succes op korte termijn van overnames in onderzoeken te kunnen beoordelen wordt gebruik gemaakt van de gerapporteerde financieel-economische resultaten (Schenk, 2002 en Wasser, 2002). Om de overname op (een toegenomen) innovativiteit te kunnen beoordelen wordt in navolging van Bodewes en De Jong (2002) het aantal 'patenten' gemeten na de overname. In de 'grootschalige' onderzoeken, zoals door De Man en Duysters (2002) zijn geselecteerd, zijn deze definities niet bruikbaar gebleken: er wordt daarover niet gerapporteerd. Achteraf bezien is dit begrijpelijk, deze definities zijn met name geschikt in een afzonderlijke case study waarin meer aandacht besteed kan worden aan het detail.

Een belangrijke constatering is, dat in het geval van een overname, met name vanuit de wens om de innovativiteit te vergroten, de acties in de post-acquisitiefase bepalend kunnen zijn met betrekking tot het lange termijn resultaat (Bresman, 1999). Met name de genoemde 'barriers' (wantrouwen en machtsconflicten) kunnen nadrukkelijk effect hebben op de lange termijn waardoor het succes van de overname gevaar kan lopen (Rumyantseva, 2002). Ook het aspect 'vertrouwen' is hierin belangrijk. Er is tijd en samenwerking nodig om vertrouwen te ontwikkelen (Bresman, 1999). Op basis van het voorgaande moet dan ook geconcludeerd worden dat het strikt scheiden van activiteiten in 'korte termijn' en 'lange termijn' een vereenvoudiging is die niet met de werkelijkheid overeen komt.

Samenvattend, het is mogelijk om de motieven in het geval van een overname te benoemen en het is eveneens mogelijk om succes te definiëren. Echter met name het laatste leent zich niet - in geval van een 'secondary analysis' van de zeven geselecteerde onderzoeken - om toe te passen.

### **7.3 Organisatiecultuur en innovativiteit**

De beantwoording van de deelvraag: "Wat is de relatie tussen organisatiecultuur en innovativiteit in de context van een overname?"

In het geval van een overname, wordt de innovativiteit van de nieuwe organisatie ook bepaald door de organisatiecultuur. Zowel de 'enablers' als de 'barriers' (Rumyantseva, 2002) bepalen het resultaat met betrekking tot de innovativiteit na de overname.

De zeven onderzoeken van De Man en Duysters (2002) hebben tot de conclusie geleid dat de relatie 'cultuur – innovativiteit' binnen een innovatie context van belang is. Het aspect 'openheid' wordt in twee onderzoeken, bevestigd. Ten aanzien van de aspecten 'resultaatgerichtheid' en 'toekomstgerichtheid' zijn geen aanwijzingen gevonden. Het aspect 'formalisatie' lijkt een belangrijke toevoeging op het model te zijn (Chakrabarti, 1994, Gerpott, 1995.)

Daarnaast zijn de conclusies van de onderzoeken vooral gebaseerd op verschillen die geconstateerd zijn op het niveau van internationale overnames (Chakrabarti, 1994, Gerpott, 1995, Bresman, 1999). Autonomie lijkt met name in een internationale overname een belangrijk rol te kunnen spelen (Chakrabarti, 1994), echter of dat ook het geval is bij een overname binnen een land is de vraag en zal nader onderzocht moeten worden.

De aanname dat heterogeniteit in culturen de innovativiteit vergroot kan op basis van deze onderzoeken niet bevestigd of ontkracht worden. In slechts één onderzoek, van de zeven onderzoeken, is er een aanwijzing dat heterogeniteit eigenlijk niet nagestreefd moet worden: Chakrabarti (1994) stelt dat één R&D cultuur nagestreefd moet worden. Gezien dat resultaat blijft daarmee de tegenstelling tussen de voorstanders en tegenstanders van heterogeniteit van organisatieculturen bestaan.

## **7.4 Organisatie en leren**

De beantwoording van de deelvraag: “Wat is de invloed van een lerende attitude van een organisatie in de post-acquisitiefase én op de lange termijn binnen een overname? In de definitie van innovatie zoals Bodewes en De Jong (2002) die hanteren, heeft het begrip leren een centrale plaats. Leren is daarin een belangrijke voorwaarde om van innovatie te kunnen spreken. Uit deze definitie komt nadrukkelijk naar voren dat het leren niet toevallig gebeurt maar een proces is waarin bewust stappen worden genomen. In zijn algemeenheid wordt de wijze van ‘leren’ bepaald door de organisatie. Wierdsema en Swieringa (2002) laten dit zien met hun overzicht.

Leren is van belang in het geval van een overname (Gut-Villa, 1997 en Rummyantseva, 2002). In de post-acquisitiefase om de beoogde financieel economische doelstellingen te halen moet – de nieuwe organisatie - vrijwel direct synergieën realiseren (Ansoff, 1981, Gut-Villa, 1997, Wasser, 2002). Zowel de overnemende organisatie als de overgenomen organisatie moeten zullen daarin activiteiten moeten ontplooiën omdat tot stand te brengen.

Met betrekking tot lerend vermogen en innovativiteit op de korte én de lange termijn hebben de zeven onderzoeken een aantal interessante aspecten opgeleverd. De volgende aspecten zijn van belang:

- er moet sprake zijn van technologische gerelateerdheid (Link, 1988, Duysters en Hagedoorn, 2000);
- echt leren (‘reciprocal leren’) vindt pas plaats nadat er vertrouwen is en dat duurt enige jaren (Bresman, 1999);
- is er sprake van een vijandige of vriendelijke overname (Gerpott, 1995)

De aspecten ‘reciprocal leren’ en ‘vijandigheid versus vriendelijkheid’ hangen samen als de toelichting van Gerpott (1995) wordt gevolgd. Gerpott (1995) vraagt aandacht voor de ‘vijandigheid/vriendelijkheid’ waarmee de overname gepaard gaat. Zonder het overleggen van resultaten wordt gesuggereerd dat een vriendelijke overname beter is voor het resultaat: er wordt sneller samengewerkt en er ontstaat daardoor sneller vertrouwen, zodat uiteindelijk de uitwisseling van kennis beter verloopt.

## **7.5 Midden- en Kleinbedrijf**

“Kan een model ontwikkeld worden dat ook toepasbaar is op het MKB?” De gebruikte modellen zijn met de aanpassingen naar aanleiding van de onderzoeken toepasbaar op het MKB.

De ontwikkelde modellen zijn toe te passen in het MKB. Gezien de resultaten die voortvloeien uit de ‘secondary analysis’ blijven er veel vragen open en zijn er vooral (onderbouwde) suggesties gedaan op basis waarvan onderzoek binnen het MKB kan worden uitgevoerd.

Met betrekking tot overnames en MKB – en de twee onderzochte relaties - is er behoefte aan meer onderzoek. Het bestaande onderzoek is vooral geënt op het Grootbedrijf. (Bodewes en De Jong, 2002). Gezien de maatschappelijke relevantie van dit onderwerp (Fusies en Overname, 2002 en De Kok, 2003) is er dus een duidelijke noodzaak.

Daarnaast mogen er op basis van Van der Zeijden (1997) en Chakrabarti (1994) wel afwijkende uitkomsten worden verwacht:

- Van der Zeijden (1997): de nadrukkelijke rol van de ondernemer en het risico dat met dergelijke investeringen gepaard gaat (bedreiging van de continuïteit als het geen resultaat oplevert;
- Chakrabarti (1994): de rol die de omvang van betrokken organisaties in het succes van de overname spelen. Echter de richting (kan groot beter klein overnemen of andersom of moeten organisaties ongeveer dezelfde grootte hebben) wordt niet aangegeven.

## **7.6 Centrale Onderzoeksvraag**

In dit afstudeeronderzoek luidt de centrale onderzoeksvraag:

“Op welke wijze kan een lerende attitude binnen een overname, met als doelstelling het vergroten van de innovativiteit, een bijdrage leveren aan het succes in de post-acquisitiefase én op de lange termijn”.

Op basis van dit onderzoek moet worden geconcludeerd dat de bijdrage van de ‘lerende attitudes’ van de betrokken organisaties bij een overname van belang kan zijn. Over de mate waarin kunnen slechts indrukken worden gegeven. Er zijn twee belangrijke constatering:

1. Veel overnames worden op ad-hoc basis aangepakt/gemanaged (Gerpott, 1995). Leren is daarentegen niet een concept dat vanzelf gaat (Wiersema en Swieringa, 2002). Om het potentieel dat in een overname zit (juist met een innovatie doelstelling) te benutten moet er actief en bewust worden ontwikkeld. Gevonden factoren in het bestudeerde onderzoek binnen het Grootbedrijf tonen dit aan: het formeren van ‘cross company integration teams’, inzet van communication, visits & meetings en het ontwikkelen van vertrouwen (Bresman, 1999, Gerpott, 1995).

2. Tegelijkertijd dient er geconstateerd te worden dat de lerende attitude verbonden is met de organisatiecultuur. Diverse onderzoekers laten zien dat de organisatiecultuur zowel kan bijdragen aan het leren én de overname, als dat het blokkades kan opwerpen. De veronderstelling dat een heterogene cultuur (na de overname) een grotere bijdrage levert aan de innovativiteit wordt niet bevestigd in dit onderzoek. Er zijn wel aanwijzingen met betrekking tot het tegendeel (Jenster, 1987 en Chakrabarti, 1994).

Om een meer bepaalde indruk te krijgen met betrekking tot lerende attitude en organisatiecultuur in relatie overnames met een innovatie doelstelling moet meer onderzoek worden verricht. Met name het aspect organisatiecultuur wordt sterk in een (inter)nationale context geplaatst (Chakrabarti, 1994, Bresman, 1999). Tevens zijn de resultaten vooral gebaseerd op het Grootbedrijf. Beide elementen geven daarmee de beperkingen aan van het bestaande onderzoek.

## ***7.7 Reikwijdte van dit onderzoek***

Dit onderzoek is een literatuuronderzoek. Er is daarbij van diverse bronnen gebruik gemaakt waarbij de uitkomsten niet altijd overeen komen. Daarnaast is een selectie ten aanzien van alle beschikbare informatie gemaakt, waardoor andere invalshoeken of conclusies wellicht buiten beschouwing zijn gebleven. Een belangrijke rol daarin spelen definities van begrippen als bijvoorbeeld ‘leren’, ‘organisatiecultuur’ of innovativiteit’. Er worden vele aanduidingen voor deze begrippen gebruikt waarin sprake kan zijn van een gemeenschappelijke deler, maar ook van het bedrukken van een specifiek aspect.

Het beschikbare onderzoek is niet meer van recente datum. Het onderzoek van Van der Zeijden dateert van 1997 en het meest recente onderzoek uit de selectie van De Man en Duysters dateert van 2002.

In de recente literatuur ook nieuwe ontwikkelingen zichtbaar. Ontwikkelingen die met name voor het MKB, van belang kunnen zijn: in plaats van overnames (en ook joint ventures) het zoeken naar andere samenwerkingsvormen waarbij de ‘markt’ een sterke rol speelt en er dus sprake is van ‘lossere’ verbanden.

## ***7.8 Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek***

Het uitgangspunt was om meer inzicht te krijgen in overnames (met een duidelijke innovatie doelstelling) en de plaats van organisatiecultuur en lerende attitude daarin. De door De Man & Duysters (2002) geselecteerde onderzoeken laten zien dat ten aanzien van ‘cultuur’ vooral is geplaatst binnen een internationale context. Gezien de specifieke groep ondernemingen (het Grootbedrijf) is dat niet verwonderlijk. Maar er is dus reden om de rol van organisatiecultuur binnen een nationale omgeving te bekijken.

Ten aanzien van de lerende attitude in relatie tot overnames is ook slechts beperkt onderzoeksmateriaal beschikbaar. Leren wordt belangrijk gevonden, echter de condities waaronder dat zo optimaal mogelijk wordt gerealiseerd zijn niet onderzocht.

Met betrekking tot het MKB is de indruk, zoals in het eerste hoofdstuk beschreven, na uitvoering van dit afstudeeronderzoek alleen maar nog sterker bevestigd. Met name welke factoren het succes bepalen – in zijn algemeenheid, maar ook specifiek de rollen van organisatiecultuur en lerend vermogen van organisaties – zijn ten aanzien van deze sector onvoldoende of niet onderzocht. Daarnaast is het interessant om ten aanzien van het MKB andere samenwerkingsvormen (dan fusies of overnames) te onderzoeken in het kader van een innovatiecontext. Op basis van dit onderzoek zijn er aanwijzingen dat daarin wellicht meer toekomst zit voor het MKB als het om innovatie gaat.

## 8 Literatuurlijst

Ansoff, I.H., 1981, *Corporate Strategy, an analytic approach to business policy for growth and expansion*, London

Argyris, C., 1999, *On Organizational Learning*, Blackwell Publishers Ltd., Oxford

Best, M.H., 1990, *The New Competition: Institutions of Industrial Restructuring*, Blackwell Publishers Ltd., Oxford

Bodewes, W.E.J. & Jong, J.P.J. de, 2002, *Innovatie in het MKB, Handboek voor Adviseurs en Ondernemers in het MKB*

Bresman, H., Birkinshaw, J. and Nobel, R., 1999, *Knowledge transfers in international acquisitions*, Journal of International Business Studies, (30), pp. 153 - 161

Bruinsma, G.J.N. & Zwanenburg, M.A., 1992, *Methodologie voor bestuurskundigen stromingen en methoden*

Buono, F., Bowditch J.L., 1989, *The Human Side of Mergers and Acquisitions; Managing Collisions Between People, Cultures and Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco

Burns, T. and Stalker G.M., 1961, *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London

Cai, Y., 2005, *Measuring Organization Cultures in Post-Merger*, 18<sup>th</sup> Annual Conference, Finland

Cartwright, S. and Cooper, C.L., 1996, *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances; Integrating Peoples and Cultures*, Butterworth-Heinemann, Oxford

Chakrabarti, A. , Hauschildt, J. and Süverkrüp, C., 1994, *Does it pay to acquire technological firms?*, R&D Management, (24), pp. 47 - 56

Cooper, H., 1998, *Synthesizing Research, A guide for Literature Reviews, volume 2 of Applied Social Research Methods series*, Sage Publications, Thousand Oaks

Coremans, E, 2001, *De eerste steen: een onderzoek naar de vormgeving van het personeelsbeleid bij de professionele kennisorganisatie Boskamp en Willems Advocaten*, Tilburg University, Tilburg

Cummings, T.C. and Worley, C.G., 1997, *Organization Development en Change*, South Western College Publishing, Cincinnati

Dekker, H.J., 1998, *Strategisch Management in het MKB*, Kluwer, Deventer

Duysters, G.M. & Hagedoorn, J., 2000, *Organizational modes of strategic technological partnering*, Journal of Scientific and Industrial Research, (59), pp. 640 - 649



- Duysters, G.M. & Hagedoorn, J., 2000, *Core competences and company performance in the world wide pc industry*, Journal of High Technology Management Research, (11), pp. 75 - 91
- Galpin, T.J. and Herndon, M., 2000, *The Complete Guide to Mergers and Acquisitions; Process Tools to Support Merger and Acquisition at Every Level*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco
- Gerpott, T.J., 1995, *Successful integration of R&D functions after acquisitions: an exploratory empirical study*, R&D Management, (25). Pp. 161 -178
- Greenwood, R., Hinings, C.R., Brown, J., 1996, *Merging professional service firms*, Organization Science (7), pp. 375-387
- Gut-Villa, C., 1997, *Human Resource Management bei Mergers and Acquisitions*, Haupt, Bern
- Hall, W, 1995, *Managing Cultures, Making Strategic Relationships Work*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester
- Hofstede, G., 1997, *Allemaal Andersdenkenden, omgaan met cultuurverschillen*, Contact, Amsterdam
- Hornsby, J.S. and Kuratko, D.F., 1991, *HR beleid in kleine en middelgrote organisaties*, HRM Select, (2), pp. 83 - 93
- Hoyinck, J.B.A. en Geeve, A.J.C., 1997, *Cijfers over fusies 1970-1996*, SER, Den Haag
- Jansen, C.E., 2002, *Managing Cultural Differences in Strategic Alliances: a literature review performed in the context of the pharmaceutical industry*, Tilburg University, Tilburg
- Jenster, P.V., 1987, *Integration problems and consultants: A theoretical perspective*, 47<sup>th</sup> Annual Meeting of the Academy of Management, New Orleans
- Kok, J. de, 2003, *Human Resource Management within Small and Medium Sized Enterprises*, Research Series, Rotterdam
- Kolb, D.A., 1984, *Experiential Learning – Experience as the source of learning and development*, Prentice-Hall, London
- KPMG, 2001
- Link, A.N., 1988, *Acquisitions as sources of technological innovation*, Mergers and Acquisitions, (23), pp. 36 - 39
- Lubrin, J.S. and O'Brien, B., 1997, *When disparate firms merge, cultures often collide*, Wall Street Journal, February 1997
- Malekzadeh, A.R. and Nahavandi, A., 1999, *Organizational behaviour, the person organization fit*, Prentice Hall, Upper Saddle River

- Man, A.P. de, & Duysters, G.M., 2002, *Samenwerking en innovatie*, EZ Onderzoeksrreek, Amsterdam
- Manders, F. & Vloeberghs, D., 1993, *Leerboek strategische personeelsbeleid*, Academische uitgeverij, Amersfoort
- Mayo, A., 2001, *The Human Value of the Enterprise*, Brealey, London
- Miles, M.B. and Huberman, A.M., 1994, *Qualitative Data Analysis: an expanded sourcebook*, Sage Publications, Thousand Oaks
- Milliken, F.J. and Martins, L.L., 1996, *Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups*, Academy of Management, (21), pp. 402 - 433
- Mintzberg, H., 1983, *Structure in Fives: designing effective organisations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Napier, N.K., 1989, *Mergers and Acquisitions, HR Issues and Outcomes, a Review and Suggested Typology*, Journal of Management Studies, (26), pp. 271 - 289
- Olie, R.L., 1996, *Europe: Transnational Mergers*, Maastricht, Proefschrift
- Peters, T.J. and Waterman, R., 1982, *In search of excellence*, Harper Row, New-York
- Petersen, J., 2001, *Knowledge Management im Integrationsprozess*, M&A, 6
- Pritchett, P., 1985, *After the Merger: Managing Shockwaves*, Dow Jones, Irwin, New York
- Probst, G.R., 1999, *Risiko von Wissensverlusten als Folge von Mergers & Acquisitions*, Bilanz Manager, (3), pp 11 – 15
- Ranft, A.L. and Lord, M.D., 2000, *Acquiring new knowledge: the role of retaining human capital in acquisitions of high tech firms*, Journal of High Technology Management Research (11), pp. 2000
- Rauch, A., 2000, *Succes Factors of Small and Medium Sized Enterprises*, Research Series, Amsterdam
- Reuer, J.J. 2001, *From hybrids to hierarchies: wealth effects of joint venture partner buy-outs*, Strategic Management Journal, (22), 27 - 44
- Rietschoten, P. van, 1995, *Overnamebegeleiding is meer dan calculatorvaardigheid*, Account 4, pp. 12-17
- Rumyantseva, M, Gurgul, G & Enkel, E, 2002, *Perspectives for Partners: Knowledge integration after Merger and Acquisitions*, Universität St. Gallen, Volume 5
- Sanders, G., & Neuijen, B., 1992, *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*. Assen, Gorcum

- Schein, E.H., 1985, *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, Jossey-Bass, San Francisco
- Schenk, H., 2002, *Fusies: economisch verkwistend, strategisch (vaak) onontkoombaar*, Building Business, (4), pp. 12-15
- Schumpeter, J., 1934, *The theory of economic development*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Schweiger, D.M. and Weber, Y., 1989, *Strategies for Managing Human resources during Mergers and Acquisitions: an empirical investigation*, Human Resource Planning, (2), pp. 69-86
- Segers, J.H.G., 1989, *Methoden voor de sociale wetenschappen*, Van Gorcum, Assen
- Segil, L., 1996, *Intelligent Business Alliances*, Random House, London
- Sluis, E.C. van der, 2000, *Management Learning and Development*, Research Series, Rotterdam
- Soudijn, K., 1991, *Scripties schrijven in de sociale wetenschappen*, Bohn Stafleu Van Loghum, Houten/Zaventem
- Swanborn, P.G., 2002, *Basisboek Sociaal Onderzoek*, Uitgeverij Boom, Amsterdam
- Trompenaars, F. and Woolliams, P., 2000, *When Two Worlds Collide*, Hampden-Turner
- Verburg, R.M., 1998, *Human Resources Management: optimale praktijken en configuraties*, Vrije Universiteit, Amsterdam
- Vorst, H., 1982, *Gids voor Literatuuronderzoek in de sociale wetenschappen*, Boom, Meppel
- Wasser, D., 2002, *Managing the Human Side of Mergers and Acquisitions*, Tilburg University, Tilburg
- Wiersema, A.F.M. & Swieringa, J., 2002, *Leren organiseren, als meer van hetzelfde niet helpt*, Wolters-Noordhof, Groningen
- Yin, R.K., 1989, *Case Study Research*, Applied Soc Methods, (5), Sage Publications
- Zeijden, P., Th., van der, 1997, *Overnames in het midden- en kleinbedrijf*, EIM, Zoetermeer
- Zemann, M., 2002, *In MKB meer aandacht voor voorbereiding nodig*, Fusie en Overname, (9), pp. 8 – 10
- Zwaan, A.H. van der, 1995, *Organisatieonderzoek, Leerboek voor de praktijk en Ontwerpen van Onderzoek in de Organisaties*, Van Gorcum, Assen