



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Strategische besluitvorming bij fusies en overnames in de Belgische technologiesector: de invloed van innovatiecapaciteiten en technologische middelen

Glenn Hauwelaert

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting
accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

Prof. dr. Ine UMANS

BEGELEIDER :

De heer Manu MOYENS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be
Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2024
2025



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Strategische besluitvorming bij fusies en overnames in de Belgische technologiesector: de invloed van innovatiecapaciteiten en technologische middelen

Glenn Hauwelaert

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

Prof. dr. Ine UMANS

BEGELEIDER :

De heer Manu MOYENS

Woord vooraf

Met het indienen van deze masterproef rond ik mijn masteropleiding Handelswetenschappen, afstudeerrichting Accountancy, Financiering en Fiscaliteit aan de Universiteit Hasselt af. Het schrijven van deze masterproef vereiste niet alleen inzet en doorzettingsvermogen, maar vormde bovenal een verrijkende ervaring waarin ik mijn academische kennis verder kon verdiepen en toepassen in de praktijk.

De keuze voor het onderwerp vloeide voort uit mijn persoonlijke interesse in fusies en overnames (M&A) en technologische ontwikkelingen. De combinatie van beide thema's sprak me bijzonder aan en bood een unieke kans om me te verdiepen in een actueel en dynamisch domein binnen het bedrijfsleven.

Graag maak ik van deze gelegenheid gebruik om enkele mensen te bedanken die een belangrijke rol hebben gespeeld tijdens dit traject. In het bijzonder wil ik mijn promotor, Prof. dr. Ine Umans, en mijn begeleider, de heer Manu Moyens, van harte bedanken voor hun deskundige begeleiding, waardevolle feedback en voortdurende ondersteuning. Hun betrokkenheid heeft in belangrijke mate bijgedragen aan de kwaliteit en voortgang van dit werk.

Verder ben ik de respondenten erkentelijk voor hun bereidwillige medewerking en waardevolle inzichten, die essentieel waren voor de totstandkoming van dit onderzoek. Tot slot gaat mijn oprechte dank uit naar mijn familie, vriendin en vrienden, die mij met hun steun, begrip en aanmoediging hebben geholpen om deze uitdaging tot een goed einde te brengen.

Glenn Hauwelaert

Leopoldsburg, juni 2025

Samenvatting

Fusies en overnames (Mergers and Acquisitions, M&A) vormen al decennialang een essentieel onderdeel van bedrijfsstrategieën, met als doel groei, schaalvoordelen of marktexpansie te realiseren. Binnen technologiegedreven sectoren, waar snelheid van innovatie en toegang tot gespecialiseerde middelen cruciaal zijn, wordt M&A steeds vaker ingezet als middel om technologische capaciteiten en innovatiekracht te verwerven. Toch blijkt uit de literatuur dat innovatiecapaciteiten zelden worden onderzocht als autonome drijfveer in het initiële M&A-besluitvormingsproces. Innovatie wordt meestal beschouwd als resultaat van overnames, bijvoorbeeld via R&D-output of patentgroei. Dit creëert een lacune, zeker in contexten waar bedrijven expliciet innovatie-intenties nastreven.

Deze masterproef onderzoekt daarom: *"Welke rol spelen innovatiecapaciteiten en technologische middelen in de strategische besluitvorming bij fusies en overnames binnen de technologiesector?"*.

Hiervoor werd een exploratief kwalitatief onderzoeksdesign toegepast, gebaseerd op grounded theory. Zes semi-gestructureerde diepte-interviews met ervaren besluitvormers uit Belgische technologiebedrijven werden geanalyseerd in drie coderingsfasen: open, axiale en selectieve codering. Dit liet toe om terugkerende patronen en centrale thema's te identificeren. De studie hanteert de Resource-Based View (RBV) en de Knowledge-Based View (KBV) als theoretisch kader, waarin innovatie en kennis gelden als strategische middelen die via M&A kunnen bijdragen aan duurzaam concurrentievoordeel.

Op basis van dit onderzoeksopzet werd duidelijk hoe innovatiecapaciteiten daadwerkelijk een rol spelen in M&A-besluitvorming. De analyse van zes diepte-interviews met ervaren professionals uit de Belgische technologiesector levert een genuanceerd beeld op van de strategische betekenis van innovatie binnen overnamebeslissingen.

Strategische rol van innovatie bij overnamebeslissingen

Hoewel innovatiecapaciteiten zelden worden genoemd als primaire overnamedrijfveer, kwamen ze in veel gevallen impliciet aan bod. Bedrijven verkiezen vaak M&A wanneer interne innovatie als te traag, onzeker of kostbaar wordt beschouwd. Via overnames kunnen ze sneller toegang krijgen tot technologie, markten of certificeringen die anders jarenlang ontwikkeling zouden vergen. In die zin wordt innovatie eerder gebruikt als middel om bestaande strategieën te versnellen, dan als doel op zich.

Bovendien gaven respondenten aan dat technologie enkel een doorslaggevende rol speelt wanneer ze complementair is aan bestaande activiteiten en organisatorisch integreerbaar. Radicaal vernieuwende of disruptieve technologieën worden eerder vermeden, uit vrees voor integratierisico's of een mismatch met de bedrijfscultuur. Innovatie wordt dus vooral als waardevol beschouwd wanneer ze de bestaande bedrijfsvoering versterkt en schaalbare voordelen biedt.

Afweging tussen zelf ontwikkelen en overnemen

Een terugkerend spanningsveld in de besluitvorming betreft de keuze tussen interne ontwikkeling of externe verwerving van innovatie. Interne innovatie biedt meer controle over processen en cultuur,

maar vergt tijd en middelen. Overnames bieden dan weer snelheid, vooral bij het verwerven van specifieke technologieën, markten of expertise.

Toch zijn bedrijven terughoudend: overnames worden enkel overwogen als het verwachte voordeel, zoals snellere markttoegang of onmiddellijke accreditatie, de integratierisico's overstijgt. Voor organisaties met sterke interne structuren of uitgesproken cultuur geniet interne ontwikkeling vaak de voorkeur. M&A wordt dus niet zomaar ingezet voor innovatie, maar pas wanneer er een duidelijke strategische noodzaak is.

Innovatie als versterking van bestaande strategieën

De interviews tonen aan dat innovatie vaak wordt ingegeven door concrete marktvragen. In plaats van innovatie te gebruiken als intern gedreven ambitie, speelt klantinput een centrale rol in strategievorming. Bedrijven volgen technologische trends, maar investeren pas als die innovatie duidelijke toegevoegde waarde oplevert voor klanten of markten.

Innovatie dient daarmee vooral om klantgerichte waardecreatie mogelijk te maken. Overnames worden strategisch overwogen wanneer ze directe impact hebben op klantproposities, zoals het toevoegen van nieuwe functionaliteiten, het verbeteren van efficiëntie of het aanbieden van end-to-end oplossingen. Innovatie wordt zo een instrument om relevant te blijven in competitieve markten.

Succesfactoren en uitdagingen bij technologische integratie

Een succesvolle overname hangt niet alleen af van de verworven technologie, maar vooral van hoe die wordt geïntegreerd. Respondenten benadrukten dat kennisverlies, systeem incompatibiliteit en het vertrek van sleutelpersoneel reële risico's vormen die de meerwaarde van een overname kunnen ondermijnen.

Persoonsgebonden kennis blijkt kwetsbaar, zeker wanneer oprichters of technische trekkers vertrekken na de overname. Bedrijven die geen strategie hebben om deze kennis te borgen, lopen het risico dat cruciale expertise verloren gaat. Ook IT-compatibiliteit blijkt essentieel: slecht afgestemde systemen kunnen integratie ernstig bemoeilijken en leiden tot vertraging of extra kosten.

Daarnaast speelt talentverwerving een rol. Sommige bedrijven gebruiken overnames om snel toegang te krijgen tot schaarse technische expertise, terwijl anderen daar bewust van afzien omwille van culturele integratieproblemen. De keuze tussen talentacquisitie via M&A of interne opleiding blijkt sterk afhankelijk van de context en visie van het bedrijf.

Waarde van het onderzoek

Deze studie vult een leemte in de bestaande M&A-literatuur door te tonen dat innovatiecapaciteiten in praktijk zelden als expliciete drijfveer worden benoemd, ondanks hun strategische belang. In tegenstelling tot dominante theoretische modellen die innovatie beschouwen als autonome motor van waardecreatie, toont dit onderzoek aan dat innovatie eerder een voorwaardelijke en versterkende rol speelt binnen bestaande strategische doelen.

De toepassing van de Resource-Based View (RBV) en Knowledge-Based View (KBV) wordt hier genuanceerd: middelen zoals technologie en kennis blijken pas waardevol wanneer ze organisatie-

integreerbaar zijn en inspelen op bestaande marktdynamieken. Daarmee draagt de studie bij aan een meer realistisch en contextgevoelig begrip van hoe bedrijven strategisch omgaan met innovatie in overnametrajecten.

Daarnaast levert het onderzoek praktische handvatten voor bedrijven in technologiegedreven sectoren. De bevindingen benadrukken dat succesvolle technologische fusies of overnames niet alleen afhangen van de kwaliteit van de technologie, maar van het vermogen om kennis te behouden, integratie vlot te laten verlopen en aansluiting te vinden bij de eigen cultuur en marktlogica.

Ten slotte biedt het onderzoek, via diepgaande interviews met praktijkexperten, unieke praktijkgerichte inzichten in besluitvormingsprocessen die doorgaans moeilijk toegankelijk zijn. Dit maakt de studie relevant voor zowel academici als beleidsmakers en bedrijfsleiders die innovatie beter willen positioneren binnen hun overnamestrategie.

Kritische beschouwingen

Hoewel dit onderzoek waardevolle inzichten biedt in de rol van innovatiecapaciteiten binnen M&A-besluitvorming, zijn er enkele belangrijke kanttekeningen. De studie baseert zich op zes diepte-interviews met Vlaamse technologiebedrijven, wat de contextuele diepgang versterkt, maar de generaliseerbaarheid beperkt. Een uitbreiding naar grotere, internationaal gespreide steekproeven, eventueel via een mixed-methods benadering, is wenselijk om bredere conclusies te trekken.

Daarnaast is de studie cross-sectioneel van aard, waardoor de dynamiek van innovatie-intenties over de tijd heen niet wordt meegenomen. Longitudinaal onderzoek kan inzicht bieden in hoe innovatie over de verschillende fasen van het M&A-proces evolueert.

Een andere beperking betreft het perspectief: de inzichten komen voornamelijk van topmanagers. Het betrekken van operationele en technische profielen, zoals R&D-managers of integratiespecialisten, kan een vollediger beeld geven van hoe innovatie daadwerkelijk wordt geïntegreerd na overnames.

Tot slot blijkt dat bedrijven innovatiecapaciteiten zelden formeel beoordelen tijdens due diligence. Dit wijst op de nood aan meer gestructureerde evaluatiemethoden. Praktisch gezien kunnen bedrijven baat hebben bij tools die innovatie-intenties expliciet meewegen in de selectie en integratie van overnamekandidaten.

Toekomstig onderzoek zou zich kunnen richten op de omstandigheden waaronder disruptieve innovatie toch via M&A wordt nagestreefd, en op de organisatorische factoren die succesvolle kennisverankering en culturele integratie ondersteunen. Zo kan innovatie niet alleen als ondersteunend element, maar mogelijk ook als expliciete strategische drijfveer beter worden begrepen.

Inleiding

Fusies en overnames (Mergers and Acquisitions, M&A) vormen al decennialang een belangrijk thema binnen wetenschappelijk onderzoek, vanwege hun impact op bedrijfsstrategieën, marktstructuren en economische groei (Calipha et al., 2010). Binnen het brede veld van M&A-onderzoek gaat bijzondere aandacht uit naar sectoren met snelle technologische vooruitgang, waar fusies en overnames worden ingezet om kennis, innovatie en strategische middelen te verwerven (Wu & Chung, 2019). Strategische M&A-besluiten vereisen dan ook diepgaande marktkennis en inzicht in overnamekansen (McCarthy & Aalbers, 2016). Aan de basis van deze beslissingen liggen drijfveren die het overnemende bedrijf als essentieel beschouwt. Deze drijfveren kunnen voortkomen uit een behoefte om interne tekortkomingen op te vullen, bestaande sterktes te versterken of de concurrentie tegen te gaan (Hossain, 2021). Het identificeren en beoordelen van deze aspecten binnen potentiële overnamekandidaten is daarom een sleutel tot succes in het M&A-proces (Filip et al., 2022).

Er is al uitgebreid onderzoek verricht naar de drijfveren achter M&A, die kunnen worden onderverdeeld in drie categorieën: strategisch, financieel en operationeel (Irwin et al., 2025). Strategische drijfveren richten zich op langetermijndoelen zoals marktgroei, diversificatie en geografische expansie (Junni & Teerikangas, 2019). Financiële drijfveren zijn vaak gericht op kostenbesparing, bijvoorbeeld door het realiseren van *economies of scale* of *economies of scope* (Nguyen et al., 2012; Yaghoubi et al., 2016). Operationele drijfveren verwijzen naar praktische voordelen die bedrijven kunnen behalen door M&A, zoals toegang tot specifieke informatie, technologie of middelen die essentieel zijn voor de dagelijkse bedrijfsvoering. Dit kan bijvoorbeeld het verwerven van patenten omvatten, waardoor bedrijven hun productaanbod kunnen verbeteren, de efficiëntie kunnen verhogen of hun concurrentiepositie kunnen versterken (Junni & Teerikangas, 2019). Hoewel operationele drijfveren een steeds grotere rol spelen in M&A-beslissingen binnen technologiegedreven sectoren, blijft onderzoek naar dit onderwerp tot nu toe beperkt (Andriuškevičius & Štreimikienė, 2021).

Recente ontwikkelingen, zoals artificiële intelligentie, big data en financiële technologie, tonen aan dat bedrijven snel toegang moeten krijgen tot geavanceerde technologieën. Deze technologieën stellen hen in staat om efficiënter te opereren, beter in te spelen op klantbehoeften en zich aan te passen aan de snel veranderende marktomstandigheden (Dezi et al., 2018). Innovatie wordt binnen de technologiesector vaak gezien als kritische succesfactor om te blijven groeien en de nieuwe technologieën te verwerven (Bena & Li, 2014; Chondrakis, 2016). Voor bedrijven met duidelijke innovatie-intenties wordt M&A steeds vaker overwogen als strategisch middel om snel toegang te krijgen tot noodzakelijke technologische middelen, zeker wanneer interne R&D-processen (Research & Development) als te traag of risicovol worden ervaren (Makri et al., 2010; Phene et al., 2012; Yaghoubi et al., 2016).

Binnen dit kader bieden de Resource-Based View (RBV) en de Knowledge-Based View (KBV) belangrijke theoretische perspectieven om innovatiegedreven M&A te analyseren. De RBV benadrukt dat bedrijven concurrentievoordelen behalen door unieke en waardevolle middelen, zoals gespecialiseerde technologieën of unieke kennis, die moeilijk te dupliceren zijn door concurrenten

(Barney, 1991). Hierdoor wordt duidelijk dat het verwerven van dergelijke middelen via fusies en overnames een cruciale strategische keuze is voor bedrijven die hun concurrentiepositie willen versterken (Makri et al., 2010). De KBV bouwt hierop voort door kennis en intellectueel eigendom te identificeren als cruciale drijfveren van innovatie (Irwin et al., 2025). Kennis, vaak ingebed in mensen, processen of technologieën, is moeilijk toegankelijk en lastig te imiteren, maar speelt een centrale rol in het versnellen van innovatie en het vergroten van concurrentievoordelen (Grant, 1996). Deze theoretische kaders helpen inzichten te verwerven waarom bedrijven ervoor kiezen technologie en kennis extern te verwerven via M&A (Hossain, 2021). Bedrijven met een sterke innovatie-intentie wenden zich in toenemende mate tot M&A om sneller toegang te krijgen tot de technologische middelen die zij intern missen (Chondrakis, 2016).

Hoewel innovatie in de literatuur vaak wordt beschouwd als een strategische uitkomst van fusies en overnames, bijvoorbeeld gemeten aan de hand van R&D-output of patentaantallen (Desyllas & Hughes, 2010; Irwin et al., 2025), is er relatief weinig aandacht voor de rol van innovatiecapaciteiten als drijfveer in het besluitvormingsproces, zeker binnen snel veranderende technologiesectoren. Enkele theoretische perspectieven, zoals het werk van Dezi et al. (2018), verkennen weliswaar deze relatie, maar empirisch onderzoek blijft vooralsnog beperkt. Dit onderzoek heeft tot doel de bestaande lacune te verkennen aan de hand van de centrale onderzoeksvraag: *"Welke rol spelen innovatiecapaciteiten en technologische middelen in de strategische besluitvorming bij fusies en overnames binnen de technologiesector?"*.

Om deze vraag te beantwoorden, werd gekozen voor een exploratieve kwalitatieve benadering, gebaseerd op diepte-interviews met professionals uit de Belgische technologiesector. Deze kwalitatieve benadering maakt het mogelijk om de subjectieve ervaringen en perspectieven van deze professionals te verkennen (Ruslin et al., 2022), wat leidt tot een rijker begrip van de dynamiek van M&A-besluitvorming. Door de context en specifieke omstandigheden van de respondenten in overweging te nemen, kan een beter begrip worden verkregen van hoe innovatie-intenties en technologische middelen daadwerkelijk invloed uitoefenen op strategische keuzes.

Dit onderzoek begint met een literatuurstudie, die de theoretische achtergrond van de RBV en de KBV behandelt. Vervolgens wordt de rol van innovatie als mogelijke drijfveer achter fusies en overnames onderzocht. De methodologie volgt daarna, waarin de gekozen onderzoeksmethode en de aanpak voor data verzameling en analyse worden beschreven. De resultaten worden gepresenteerd, gevolgd door een discussie waarin de bevindingen worden vergeleken met de bestaande literatuur om de implicaties van de resultaten te verkennen. Tot slot worden praktische implicaties besproken en aanbevelingen gedaan voor toekomstig onderzoek, waarna de studie wordt afgesloten met een conclusie.

Literatuurstudie

Theoretische achtergrond

De Resource-Based View (RBV) biedt een krachtig theoretisch kader om inzicht te krijgen in de strategische drijfveren achter fusies en overnames (Barney, 1991). De RBV stelt dat organisaties streven naar een duurzaam concurrentievoordeel door middelen te verwerven die waardevol, zeldzaam, moeilijk te imiteren en niet eenvoudig vervangbaar zijn (Barney, 1991). Dergelijke *resources* omvatten onder meer gespecialiseerde technologieën, sterke klantrelaties en unieke knowhow, die bedrijven in staat stellen om op lange termijn superieure prestaties neer te zetten (Porter, 1989).

Resources kunnen worden onderverdeeld in eigendommen en bedrijfscapaciteiten (Mahoney & Pandian, 1992). Tot de eerste categorie behoren zowel tastbare als ontastbare activa die een bedrijf inzet bij de ontwikkeling of verkoop van producten of diensten (Grant, 2024). Capaciteiten verwijzen naar de onderliggende processen, structuren en vaardigheden waarmee die middelen worden benut (Grant, 2024; Henningsson & Øhrgaard, 2016). In dit onderzoek ligt de nadruk op innovatiecapaciteit, gedefinieerd als het vermogen van een organisatie om systematisch nieuwe producten, processen of businessmodellen te ontwikkelen en te implementeren (Adler & Shenhar, 2015; Rajapathirana & Hui, 2018). Aangezien innovatie binnen technologiegedreven sectoren een kritische succesfactor vormt om te kunnen blijven groeien en concurreren (Bena & Li, 2014; Chondrakis, 2016), is innovatiecapaciteit een logische focus binnen dit onderzoek naar strategische overnames. Deze capaciteit stelt bedrijven in staat om meer waarde te creëren met bestaande middelen en beter in te spelen op externe marktdynamiek (Hanelt et al., 2021).

Het beheersen van innovatiecapaciteiten biedt aanzienlijke voordelen, omdat het bedrijven in staat stelt om met bestaande middelen meer waarde te creëren en hun marktpositie te versterken door nieuwe producten, diensten of processen te introduceren (Henningsson & Øhrgaard, 2016). Wanneer bedrijven een duidelijke innovatie-intentie hebben, maar zelf over onvoldoende middelen beschikken om die ambities intern te realiseren, vormt M&A een strategische keuze om deze capaciteit extern te verwerven (Makri et al., 2010). In dat geval richt een overname zich specifiek op het verkrijgen van geavanceerde technologieën, unieke kennis, gespecialiseerde vaardigheden en waardevolle netwerken die nodig zijn om de innovatiebehoefte in te vullen (Phene et al., 2012). Dit onderstreept het belang van innovatie binnen de RBV-context, aangezien de noodzaak voor uitgebreide resources een centrale drijfveer vormt achter strategische keuzes zoals M&A (Dezi et al., 2018).

Daarnaast biedt de Knowledge-Based View (KBV) een verdieping van de RBV, waarbij kennis wordt erkend als een cruciale bron van duurzaam concurrentievoordeel (Theriou et al., 2009). Terwijl de RBV zich richt op zowel tastbare als ontastbare middelen, legt de KBV de nadruk op kennis en intellectuele eigendommen als essentiële drijfveren van innovatie (Grant, 2024). Kennis heeft unieke kenmerken: het is moeilijk toegankelijk, kostbaar om te verkrijgen en lastig te imiteren, maar speelt een centrale rol in het stimuleren van innovatie (Grant, 1996). In technologisch intensieve sectoren is die kennis vaak ingebed in mensen, processen of systemen, en daardoor moeilijk over te dragen

(Grant, 2024). Succesvolle bedrijven in deze context onderscheiden zich door hun vermogen om kennis effectief te managen, te verspreiden en te benutten (Spender, 1996). In de technologiesector, waar intellectueel eigendom en gespecialiseerde kennis van onschatbare waarde zijn, benadrukt de KBV het belang van deze kennisintensieve middelen voor het behalen van concurrentievoordelen (Cloodt et al., 2006).

Zowel binnen de RBV als de KBV wordt M&A gezien als een strategisch middel dat bedrijven kunnen inzetten wanneer zij over onvoldoende middelen of kennis beschikken om hun innovatie-intenties intern te realiseren (Bena & Li, 2014; Makri et al., 2010). Vooral wanneer interne ontwikkeling traag, onzeker of risicovol is, vormt een overname een efficiënter alternatief om toegang te verkrijgen tot kritische technologieën en expertise (Hanelt et al., 2021).

Een treffend voorbeeld hiervan is de overname van Motorola door Google. Google werd in die periode geconfronteerd met toenemende druk om zich te positioneren als hardwareproducent, maar beschikte intern niet over voldoende kennis of middelen om deze innovatieve stap zelfstandig te zetten. Vanuit deze innovatie-intentie besloot het bedrijf een strategische overname te ondernemen. Door Motorola over te nemen kreeg Google toegang tot gespecialiseerde kennis op het gebied van hardware-engineering, mobiele netwerktechnologieën en productieprocessen, domeinen waarin het bedrijf voordien sterk afhankelijk was van externe partners. Deze keuze past binnen zowel de RBV als de KBV, waarbij het verwerven van schaarse middelen en kennis via M&A wordt ingezet om innovatie-intenties te realiseren. De integratie van Motorola stelde Google in staat om zijn R&D-activiteiten te versnellen en zo competitiever te worden ten opzichte van gevestigde spelers zoals Apple en Samsung (Wu & Chung, 2019). Vanuit een innovatie-intentie kiezen bedrijven er soms bewust voor om via M&A hun innovatiecapaciteiten uit te breiden. Dit illustreert hoe bedrijven met een duidelijke innovatie-intentie, zoals Google, strategisch kiezen voor M&A als middel om toegang te verkrijgen tot middelen die essentieel zijn voor het realiseren van hun innovatiegerichte doelen (Bena & Li, 2014; Makri et al., 2010).

Innovatie als drijfveer in M&A

In technologiegedreven sectoren, waar snelheid en disruptie centraal staan, zetten bedrijven met innovatiegerichte strategieën steeds vaker M&A in als middel om hun ambities te verwezenlijken (Chondrakis, 2016; Dezi et al., 2018). Zij worden geconfronteerd met een groeiende kloof tussen hun interne capaciteiten en de snelheid van technologische vooruitgang (Junni & Teerikangas, 2019). Wanneer organisaties niet over voldoende kennis, technologie of talent beschikken om concurrerend te blijven, vormt M&A een strategisch middel om deze tekorten extern aan te vullen (Bena & Li, 2014). Zulke overnames zijn vaak gericht op het verwerven van nieuwe technologieën, het aantrekken van innovatiegericht talent of het verkrijgen van gespecialiseerde expertise. Voor bedrijven die willen innoveren, maar de risico's en langetermijninspanningen van interne R&D willen vermijden, biedt M&A een aantrekkelijk alternatief (Makri et al., 2010; Phene et al., 2012). Voor bedrijven met een duidelijke innovatie-intentie biedt M&A een manier om sneller op marktkansen in te spelen, doordat ze toegang krijgen tot noodzakelijke middelen die intern ontbreken (Porter, 1989).

De intentie tot innovatie kan bedrijven aanzetten tot strategische overnames, waarmee zij toegang verkrijgen tot middelen en kennis die noodzakelijk zijn om hun innovatiecapaciteiten uit te bouwen

en hun concurrentiepositie te versterken (Graebner et al., 2010). Wanneer bedrijven streven naar zowel incrementele als disruptieve innovatie, kan M&A worden ingezet als middel om externe capaciteiten te verwerven die intern ontbreken (Si & Chen, 2020). Bedrijven die proactief inzetten op innovatie zullen dan ook sneller geneigd zijn M&A strategisch te gebruiken om hun innovatief potentieel te verwezenlijken (Hanelt et al., 2021). Hoewel de effecten van dergelijke innovatiegerichte overnames vaak pas op langere termijn zichtbaar worden, benadrukken deze keuzes het belang van innovatiegerelateerde drijfveren als motief voor strategische overnames (Porter, 1989).

Vooraf innovatieve start-ups, scale-ups en technologiebedrijven zijn aantrekkelijke doelwitten vanwege hun snelle toegang tot geavanceerde technologieën, unieke kennis en gespecialiseerd talent (Makri et al., 2010). Via dergelijke overnames kunnen gevestigde bedrijven niet alleen hun innovatiecapaciteit uitbreiden, maar ook sneller inspelen op marktkansen en opkomende technologische trends (Desyllas & Hughes, 2010; Hanelt et al., 2021).

Toch blijkt uit de literatuur dat innovatiecapaciteiten zelden formeel worden geëvalueerd binnen M&A-processen (Dezi et al., 2018). De meeste studies focussen op de uitkomsten van M&A voor innovatieprestaties, maar besteden relatief weinig aandacht aan innovatie als motief in de initiële fase van strategische besluitvorming (Bauer et al., 2016; Ma & Xiao, 2017). Hierdoor blijft het onduidelijk in welke mate innovatie daadwerkelijk een expliciete rol speelt in het selecteren van overnamekandidaten of het formuleren van M&A-strategieën.

Deze studie wil bijdragen aan de academische literatuur door innovatiecapaciteiten te beschouwen als een autonome drijfveer in M&A-besluitvorming. Ze onderzoekt hoe innovatie als criterium wordt meegenomen in het selecteren van overnamekandidaten, welke rol innovatie-intenties spelen bij het formuleren van M&A-strategieën, en hoe dit zich verhoudt tot klassieke drijfveren zoals winstgevendheid, schaalvoordelen of culturele compatibiliteit. Door dit perspectief te integreren, biedt dit onderzoek nieuwe inzichten in hoe bedrijven strategische keuzes maken in een technologisch snel veranderende omgeving.

Methodologie

Onderzoeksbenadering

Dit onderzoek richt zich op het verkrijgen van inzicht in de rol van innovatie als strategische drijfveer achter fusies en overnames (M&A) binnen de technologiesector. Specifiek wordt onderzocht hoe innovatie-intenties de strategische besluitvorming omtrent M&A beïnvloeden. Gezien de complexiteit van het onderwerp en het beperkte empirische onderzoek hiernaar, werd gekozen voor een inductieve kwalitatieve benadering op basis van grounded theory (Glaser & Strauss, 2017; Suddaby, 2006). Deze aanpak maakt het mogelijk om theorie te ontwikkelen vanuit de praktijkervaringen van professionals, wat bijzonder relevant is binnen dit onderbelichte onderzoeksgebied (Charmaz, 2006). Hoewel alternatieve methoden, zoals thematische analyse of case study research, eveneens werden overwogen, bleek grounded theory het meest passend vanwege de mogelijkheid om theorieontwikkeling expliciet centraal te stellen (Bryant & Charmaz, 2010; Khan, 2014; Yin, 2018).

Steekproef en dataverzameling

De data werd verzameld via semi-gestructureerde diepte-interviews met professionals uit technologiebedrijven gevestigd in België. De selectie van respondenten gebeurde op basis van twee expliciete criteria: actieve betrokkenheid bij M&A-beslissingen en minstens vijf jaar ervaring met dergelijke processen, waardoor werd gegarandeerd dat respondenten voldoende inzicht en expertise hadden om betekenisvolle informatie te verschaffen (Eisenhardt & Graebner, 2007). In totaal werden zes interviews uitgevoerd met respondenten in strategische posities, waaronder vier CEO's, één M&A-director en één partner (zie tabel 1).

De bedrijven varieerden qua grootte: één bedrijf met minder dan 100 werknemers, twee bedrijven tussen de 500 en 1.000 werknemers, en drie bedrijven met meer dan 5.000 werknemers. Alle geselecteerde bedrijven hadden in het verleden minstens één fusie of overname uitgevoerd. Deze diversiteit maakte het mogelijk om eventuele verschillen in besluitvorming op basis van bedrijfsgrootte te verkennen. Respondenten werden geworven via persoonlijke netwerken, aanbevelingen, LinkedIn, en publiek beschikbare informatie zoals persartikelen over technologiebedrijven en hun M&A-activiteiten. In totaal zijn er zes interviews afgenomen, wat in lijn ligt met de doelstelling van minstens vier participanten om te kunnen werken met de grounded theory (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Tabel 1

Overzicht achtergrond deelnemers

Respondent A is CEO van een bedrijf dat gespecialiseerd is in digitale transformatie via partnersoftware voor de groothandel en productiebedrijven. Hij heeft 8 jaar ervaring, leidt een team van ongeveer 20 medewerkers en heeft ervaring met 1 overname.

Respondent B is CEO van een bedrijf dat een breed scala aan IT-services aanbiedt voor middelgrote en grote ondernemingen, inclusief zowel eigen software als partnersoftware. Met ongeveer 6 jaar ervaring heeft hij een team van meer dan 600 medewerkers en ervaring met 10 overnames.

Respondent C is partner bij een groot bedrijf dat meer dan 5.000 medewerkers telt en gespecialiseerd is in IT-oplossingen voor bedrijven. Hij heeft ongeveer 15 jaar ervaring en heeft zelf ervaring met 1 overname.

Respondent D is CEO van een bedrijf in de chipsector met meer dan 5.000 werknemers. Met ongeveer 30 jaar ervaring heeft hij ervaring met het uitvoeren van 3 overnames.

Respondent E is M&A-director bij een bedrijf dat meer dan 9.000 werknemers telt en gespecialiseerd is in IT-oplossingen en maatwerkdiensten voor grote bedrijven. Hij heeft 8 jaar ervaring en heeft ongeveer 10 overnames uitgevoerd, variërend van grote tot kleine overnames.

Respondent F is CEO van een full-service technologiepartner met meer dan 700 werknemers. Hij heeft ongeveer 25 jaar ervaring en heeft reeds 10 overnames uitgevoerd.

Interviewopzet en ethische overwegingen

Voorafgaand aan elk interview ontvingen respondenten een informed consent-formulier, waarin duidelijk werd aangegeven dat anonimiteit en vertrouwelijkheid strikt werden gewaarborgd (Allmark et al., 2009). Respondenten hadden steeds de vrijheid om vragen onbeantwoord te laten of hun deelname stop te zetten. De interviews werden opgenomen, getranscribeerd en nadien volledig geanonimiseerd. Na afloop van de analyse zijn alle verzamelde gegevens verwijderd, conform regelgeving omtrent gegevensbescherming en privacy (Allmark et al., 2009).

De interviews duurden gemiddeld 45 tot 60 minuten en vonden gedurende een periode van zeven weken plaats, zowel fysiek als online. De interviews verliepen volgens een vooraf opgestelde leidraad met thema's en subvragen die aansloten bij de centrale onderzoeksvraag (Corbin & Strauss, 2014). De thema's omvatten innovatie-intenties, strategische besluitvorming in het kader van M&A, en toepassing van de RBV en KBV. De semi-gestructureerde aanpak bood ruimte om af te wijken en diepere inzichten te verkrijgen door aanvullende of verdiepende vragen te stellen, afhankelijk van de antwoorden van respondenten (Ruslin et al., 2022). Voor elk interview werd voorafgaand informatie verzameld over het bedrijf van de geïnterviewde via bedrijfswebsites, nieuwsartikelen en algemene bedrijfsinformatie. Deze voorbereiding hielp om gerichte, contextspecifieke vragen te stellen.

Data-analyse en codering

Alle interviews werden opgenomen en automatisch getranscribeerd met behulp van Fireflies.ai, een softwaretool voor spraakherkenning en transcriptie. Vervolgens zijn de opnames volledig beluisterd en zijn de transcripties handmatig gecorrigeerd op nauwkeurigheid en leesbaarheid. Hierbij werden

stottingen, dubbele woorden en niet-relevante zinsdelen zorgvuldig verwijderd (Bucholtz, 2000; McMullin, 2023). De transcripties, variërend in lengte van 9 tot 12 pagina's, vormden de basis voor de data-analyse. De analyse verliep gelijktijdig met de dataverzameling, zoals voorgeschreven door de grounded theory-aanpak en de daarbij horende methodiek van constant comparative analysis (Corbin & Strauss, 2014; Glaser, 1965). Door deze aanpak werd snel duidelijk dat de antwoorden in lijn lagen met elkaar, en kon verder vergaarde informatie gebruikt worden bij de volgende interviews (Glaser, 1965). Het coderingsproces verliep in drie duidelijk onderscheiden fasen, conform de principes van grounded theory (Corbin & Strauss, 2014). Tijdens de open codering werden transcripties regel voor regel geanalyseerd en voorzien van codes die nauw aansloten bij de oorspronkelijke bewoordingen van de respondenten, wat leidde tot een eerste reeks brede thema's (zie tabel 3 in de bijlage). Vervolgens werden deze codes tijdens de axiale codering verder gegroepeerd tot overkoepelende concepten, waarbij gezocht werd naar verbanden en patronen binnen de data (zie tabel 4 in de bijlage). Tot slot vond de selectieve codering plaats, waarbij de geïdentificeerde concepten verder werden verfijnd en geconsolideerd tot kerncategorieën op basis van hun relevantie voor de centrale onderzoeksvraag (zie tabel 5 en 6 in de bijlage) (Corbin & Strauss, 2014). De axiale en selectieve codering verliepen iteratief: concepten werden voortdurend aangescherpt, gereduceerd en gevalideerd aan de hand van de data, totdat een stabiele set kerncategorieën werd bereikt. Dit iteratieve proces resulteerde uiteindelijk in 12 axiale en 4 selectieve codes (zie tabel 2). De finale kerncategorieën omvatten: (1) strategische rol van innovatie bij overnamebeslissingen, (2) afweging tussen interne ontwikkeling en externe overname, (3) innovatie als versterking van bestaande strategieën en (4) succesfactoren en risico's bij technologische integratie. De relevantie en betekenis van deze categorieën werden beoordeeld op basis van hun frequentie en inhoudelijke aansluiting bij de theoretische kaders RBV en KBV. De data-analyse werd beëindigd zodra duidelijk werd dat verdere dataverzameling geen nieuwe theoretische inzichten meer opleverde, wat aangaf dat theoretische saturatie was bereikt (Corbin & Strauss, 2014; Eisenhardt & Graebner, 2007).

Tabel 2

Selectieve codering	Axiale codering
Strategische rol van innovatie bij overnamebeslissingen	Innovatie als impliciete drijfveer Klantgestuurde innovatiebehoeften Marktvalidatie als voorwaarde voor technologische investering
Afweging tussen interne ontwikkeling en externe overname	Overname als middel tot tijdswinst Interne controle en cultuurbehoud Afweging op basis van kosten, snelheid en integratierisico
Innovatie als versterking van bestaande strategieën	Toepassing van technologie binnen bestaande kernactiviteiten Businessmodelinnovatie via overname Technologische middelen als schaal- en efficiëntiemechanisme
Succesfactoren en risico's bij technologische integratie	Kennisoverdracht als sleutel in integratieproces Systeem- en cultuurcompatibiliteit Talentintegratie versus interne opleiding

Resultaten

Deze sectie presenteert de kernbevindingen uit zes semi-gestructureerde interviews met professionals uit Belgische technologiebedrijven. De data werd geanalyseerd via thematische codering volgens grounded theory-principes. Vier hoofdthema's kwamen naar voren die inzicht geven in hoe innovatiecapaciteiten en technologische middelen de strategische besluitvorming rond fusies en overnames beïnvloeden.

Strategische rol van innovatie bij overnamebeslissingen

Hoewel innovatiecapaciteiten zelden expliciet als primaire drijfveer voor een overname werden genoemd, blijkt uit de interviews dat ze wel strategisch meespelen in het besluitvormingsproces. Die rol is meestal indirect: innovatie komt pas in beeld wanneer ze duidelijk bijdraagt aan versnelde groei, klantwaarde of toegang tot nieuwe markten. Een opvallende bevinding is dat innovatie zelden een uitgesproken strategische ambitie vertegenwoordigt bij aanvang van de overname, maar vaak achteraf toch een belangrijke rol blijkt te spelen in de waardecreatie.

Respondenten gaven aan dat M&A vooral wordt overwogen wanneer interne innovatie als traag, onzeker of kapitaalintensief wordt beschouwd. In zulke gevallen biedt een overname een snellere toegang tot de benodigde capaciteiten. Zo beschreef Respondent E hoe zijn organisatie via een overname sneller toegang kreeg tot belangrijke certificaten, die intern pas na jaren behaald zouden kunnen worden.

"We hebben onderzocht wat we moeten doen om die certificaten te behalen. Dit zou ons drie jaar kosten. Dat betekent dat we gedurende die drie jaar geen toegang hebben tot dat soort klanten of technologieën, omdat we die accreditatie niet hebben, wat in de markt zeer belangrijk is. Daarom hebben we besloten: als we dat bedrijf kopen dat de accreditatie heeft, dan hebben we dat meteen in huis." – Respondent E

Toegang tot technologie werd regelmatig genoemd als bijkomende, maar zelden doorslaggevende reden voor een overname. Alleen wanneer de technologische oplossing zich reeds bewezen heeft in de markt, duidelijk bijdraagt aan bestaande activiteiten en vlot integreerbaar is binnen cultuur en systemen, komt ze in aanmerking. Innovatie werd eerder gezien als versterking van een bestaande strategie dan als bron van radicale vernieuwing.

"Wij hebben typisch niet de cutting edge van innovatie, maar implementeren innovatie die waarde toevoegt voor onze klanten." – Respondent E

In sommige gevallen bleek innovatie achteraf toch een belangrijke succesfactor. Bij respondenten B, D en E speelde technologie tijdens de besluitvorming geen hoofdrol, maar groeide die na de overname uit tot een essentieel onderdeel van het aanbod. Respondent B gaf aan dat zijn organisatie al experimenteerde met een bepaalde technologie, en via overname deze specialisatie versneld kon uitbouwen.

"We hebben vandaag tussen de X en X mensen in deze specialisatie. Zeven jaar geleden hadden we nog niemand in deze richting, hoewel we er al mee aan het experimenteren waren. We waren er dus al mee bezig om het intern te ontwikkelen. Na de overname

van een bedrijf is deze specialisatie inmiddels uitgegroeid tot een groot deel van ons bedrijf.”

– Respondent B

Verder viel op dat technologische keuzes zelden top-down worden gestuurd. De meeste vernieuwing is reactiegedreven en ontstaat op basis van signalen uit de markt, klantvragen of veranderende noden. Innovatiecapaciteiten spelen zo een indirecte rol in het afwegingsproces, vaak zonder dat ze expliciet als motief worden benoemd.

“In plaats van traditioneel marktonderzoek te doen, baseren we ons vooral op input van klanten.” – Respondent B

Samenvattend tonen de interviews aan dat innovatiecapaciteiten vooral strategisch relevant worden geacht wanneer technologieën bewezen zijn, aansluiten bij de kern en organisatorisch integreerbaar zijn. In de meeste gevallen wordt innovatie pas na de overname erkend als versterkend element van bredere strategische doelstellingen. Enkel bij Respondent E kwam innovatie expliciet naar voren als motief voor een overname, zij het in uitzonderlijke gevallen waarin technologische capaciteiten gericht werden ingezet om specifieke delen van de klantenportefeuille strategisch op te schalen. Hoewel het om een beperkt aantal overnames ging, was hij de enige respondent die aangaf dat innovatie op bepaalde momenten wel als primaire drijfveer werd gehanteerd. Daarmee vormt hij een uitzondering binnen de bredere tendens, waarin innovatie hoofdzakelijk een secundaire, eerder versterkende dan sturende rol speelt in het M&A-besluitvormingsproces.

Afweging tussen zelf ontwikkelen en overnemen

Uit de interviews blijkt dat bedrijven bij het verwerven van innovatiecapaciteiten voortdurend balanceren tussen interne ontwikkeling en externe verwerving via een fusie of overname. Deze strategische keuze draait vaak om het spanningsveld tussen snelheid en beheersbaarheid. Waar interne innovatie meer controle biedt over processen, cultuur en kwaliteit, biedt een overname directe toegang tot technologieën, certificaten of markten. Respondent D gaf een duidelijk voorbeeld van deze overweging: zijn organisatie koos voor de overname van een bestaande fabriek in plaats van een eigen opstarttraject. De beslissing was vooral ingegeven door tijdswinst en kostenvermindering.

“Ja, als we de fabriek in X opnieuw zouden bouwen, zou dat ongeveer X euro kosten, of misschien zelfs iets meer. We hebben de fabriek echter overgenomen voor slechts X euro. Bij het bouwen van een nieuwe fabriek komen ook start-up kosten kijken, terwijl de overgenomen fabriek al met een bepaalde baseload operationeel was. Bovendien zou het jaren duren voor een nieuwe fabriek volledig operationeel zou zijn. Dit biedt ons een veel betere situatie.” – Respondent D

Tegelijk gaven respondenten B, C en D aan dat interne ontwikkeling de voorkeur geniet wanneer consistentie, cultuurbehoud en procescontrole cruciaal zijn. Extern ontwikkelde technologieën sluiten niet altijd aan op bestaande werkmethoden, wat integratie risicovol maakt. Vooral bij bedrijven met een uitgesproken cultuur leidt dit tot terughoudendheid ten opzichte van innovatiegedreven overnames.

“We hebben ook bewust gekozen om het zelf op te bouwen. Dat gaf ons meer controle over het proces en zorgde ervoor dat het beter aansloot bij onze bestaande werking.” – Respondent C

Ook werd aangegeven dat disruptieve innovatie zelden het primaire doel is van een overname. Respondenten meldden dat technologieën of capaciteiten slechts via M&A worden binnengehaald wanneer de voordelen op het vlak van snelheid, toegang tot nieuwe klanten of verkorting van ontwikkelingstrajecten duidelijk opwegen tegen de risico's van integratie.

“Je moet altijd kijken naar cross- en upselling. De partner waar ik toen mee in gesprek was, had geen consultingtraject, maar had wel expertise in productiebedrijven en een stuk in retail. In retail hadden ze kassasystemen, wat wij hier niet hebben, en ze waren ook hardwareleverancier, wat wij hier niet doen. Die expertise kunnen we hier voor onze klanten gebruiken en onze consultingmethodologie aan hen trainen en toepassen.” – Respondent A

Samenvattend komt naar voren dat innovatie zelden een doel op zich is bij externe overnames. De keuze voor M&A wordt vooral ingegeven door pragmatische overwegingen van snelheid, efficiëntie en organisatorische compatibiliteit. Binnen deze context fungeert M&A dus niet als hefboom voor radicale vernieuwing, maar als middel om bestaande strategieën sneller te realiseren.

Innovatie als versterking van bestaande strategieën

In de onderzochte context wordt innovatie vooral als strategisch waardevol beschouwd wanneer ze bestaande sterktes versterkt. Technologische vernieuwing staat zelden op zichzelf, maar wordt pas relevant wanneer ze complementair is aan lopende processen, producten of markten. Respondenten A en F benadrukten dat de focus ligt op schaalbare toepassingen die efficiëntie verhogen of de bestaande klantpropositie versterken, eerder dan op radicale vernieuwing.

“De echte innovatie die ik als nieuwe eigenaar heb doorgevoerd, is dat we uiteindelijk zijn afgestapt van de maatwerksoftwareontwikkeling. Hoewel de mensen daar wel de kennis en capaciteit voor hadden, heb ik strategisch besloten dat we partner zouden worden bij X als softwaresysteem. Daar zagen we een end-to-end oplossing. De hele flow van de customer journey die wij met onze klanten doornemen, matchte beter met dat pakket en bood een betere business case voor onze klanten. Dat is eigenlijk de innovatie; we noemen dat vooral de innovatie van het businessmodel dat we hebben doorgevoerd.” – Respondent A

Ook AI en automatisering worden gezien als manieren om interne processen te optimaliseren en besluitvorming te versnellen. Respondenten A, E en F beschreven hoe bepaalde functies werden aangepast of vervangen, met als resultaat efficiëntere werkmethoden. Voor respondent F was het cruciaal om technologische capaciteit binnen te halen via een gerichte overname.

“Onze concurrenten hebben dat al in huis en opgebouwd; wij nog niet. Als we innovatief willen blijven voor onze klanten, moeten we die nieuwe dingen doen. Daarom hebben we een buitenlands databedrijf overgenomen om dat te kunnen realiseren.” – Respondent F

Deze voorbeelden illustreren dat innovatiecapaciteiten pas strategisch worden wanneer ze inspelen op herkenbare behoeften en vlot integreerbaar zijn binnen bestaande structuren. In die zin fungeert

marktgerichtheid als beslissende hefboom in M&A-besluitvorming: innovatie is geen doel op zich, maar een middel om de organisatie te versterken en relevant te blijven voor de klant.

Succesfactoren en uitdagingen bij technologische integratie

Een belangrijke uitdaging bij technologische overnames is het behoud van kritieke kennis. Meerdere respondenten, waaronder D, wezen op het risico dat expertise sterk persoonsgebonden is. Het vertrek van sleutelfiguren, vaak oprichters of technische trekkers, kan de continuïteit van innovatie ondermijnen.

“Maar als je bijvoorbeeld kijkt naar start-ups, dan is het vaak zo dat bij kleinere bedrijven de oprichters en de belangrijkste kennisdragers meestal vertrekken. Dit kan een uitdaging zijn, omdat zij de mensen zijn die de cruciale kennis en ervaring hebben.” - respondent D

Daarnaast is technologische compatibiliteit essentieel voor succesvolle integratie. Respondenten A en C benadrukten dat slecht afgestemde IT-systemen tussen overnemer en doelwit een van de grootste struikelblokken vormen voor het realiseren van meerwaarde.

“Wij hadden alles perfect afgestemd op onze manier van werken met onze systemen. Dat was ook een van de sterktes van het bedrijf. Bij het andere bedrijf daarentegen draaide alles op een ander platform, dus het was geen optie om onze eigen omgeving te behouden. We hebben uiteindelijk moeten overschakelen, wat voor wat strubbelingen, aanpassingen en change management gezorgd heeft.” – Respondent C

Ook talentverwerving speelt een strategische rol. In een krappe arbeidsmarkt worden overnames soms bewust ingezet om technische expertise in huis te halen. Respondenten A, B, E en F noemden het integreren van bestaande teams als een efficiënte manier om gebrek aan specifieke kennis of vaardigheden op te vullen.

“We hebben natuurlijk veel mensen die erg geïnteresseerd zijn in nieuwe technologie. Zij experimenteren daar thuis vaak al mee en nemen dat dan mee naar het werk. We geven hen dan de ruimte om dingen uit te proberen.” – Respondent B

Niet iedereen deelt echter die aanpak. Respondent C gaf aan dat zijn organisatie net bewust geen overnames doet om personeel te werven, omdat het omscholen van mensen met andere werkgewoontes vaak duurder en trager is dan interne opleiding.

“Als we nu een overname doen, zal dat niet zijn om nieuwe consultants aan te nemen, omdat we ze beter zelf kunnen werven. Deze mensen moeten dan afleren hoe ze momenteel werken, wat uiteindelijk meer kosten met zich meebrengt om ze om te tunen dan wanneer we ze zelf opleiden.” – Respondent C

Samenvattend blijkt dat succesvolle technologische integratie in M&A sterk afhangt van context en cultuur. Kennisbehoud, systeemcompatibiliteit en talentstrategie zijn doorslaggevend, maar worden door organisaties verschillend benaderd. Waar de ene partij inzet op snelle toegang tot expertise, kiest de andere voor langetermijnopbouw binnen een stabiele interne structuur.

Discussie

Innovatiecapaciteiten: belangrijk, maar zelden primair

Hoewel technologische middelen in de literatuur vaak naar voren worden geschoven als strategisch waardevol binnen M&A-trajecten (Bena & Li, 2014; Chondrakis, 2016), toont deze studie aan dat ze in de praktijk zelden de primaire drijfveer vormen. In plaats daarvan spelen innovatiecapaciteiten vooral een ondersteunende rol binnen bredere strategische overwegingen. Dit sluit aan bij het theoretische kader van de RBV en KBV, waarin innovatiecapaciteiten worden erkend als waardevolle middelen (Barney, 1991; Grant, 2024), maar hun effectiviteit afhankelijk is van de context waarin ze worden ingezet.

Technologie wordt pas overwogen wanneer die aansluit bij bestaande structuren, processen en cultuur. Bedrijven tonen een duidelijke voorkeur voor bewezen toepassingen boven radicale innovaties, uit vrees voor integratierisico's en onzekerheid over rendement. Deze bevinding sluit aan bij het werk van Yaghoubi et al. (2016) en Si and Chen (2020), die aantonen dat bedrijven vaak afzien van disruptieve innovaties vanwege beperkte compatibiliteit en verhoogd risico.

De bevindingen tonen aan dat innovatiecapaciteiten zelden expliciet als motief worden genoemd bij aanvang van een overname, maar in sommige gevallen alsnog uitgroeien tot een kritische succesfactor. Daarmee sluiten de bevindingen gedeeltelijk aan bij studies zoals die van Bena and Li (2014) en Chondrakis (2016), waarin innovatie achteraf wordt geïdentificeerd als bepalend voor het succes van de integratie.

Verder blijkt dat innovatiekeuzes sterk gestuurd worden door marktinput en klantbehoeften. Bedrijven ontwikkelen zelden proactief technologische oplossingen; innovatie ontstaat meestal als antwoord op externe signalen. Deze conclusie sluit aan bij marktgedreven innovatiebenaderingen (Dezi et al., 2018), waarbij technologie wordt ingezet als middel om klantwaarde te verhogen (Desyllas & Hughes, 2010; Hanelt et al., 2021), eerder dan als doel op zich.

Afweging tussen interne ontwikkeling en externe verwerving

De interviews maken duidelijk dat bedrijven bij de verwerving van innovatiecapaciteiten bewust balanceren tussen interne ontwikkeling en externe overnames via M&A. De keuze tussen interne ontwikkeling en overname draait vaak om het spanningsveld tussen beheersbaarheid en snelheid. Waar interne ontwikkeling meer controle biedt over processen, cultuur en kwaliteit, creëren overnames een kortere weg naar gevalideerde technologieën, talent of markttoegang (Makri et al., 2010; Phene et al., 2012).

Externe innovatieverwerving wordt pas overwogen wanneer het strategische voordeel overtuigend is, zoals versnelde markttoetreding of het realiseren van schaalvoordelen. In die zin dient M&A eerder als middel om strategische groei te versnellen dan om fundamenteel te vernieuwen. Deze vaststelling bevestigt de inzichten uit de resource-based view (RBV), waarin de waarde van middelen niet op zichzelf staat, maar wordt bepaald door hun toepasbaarheid binnen de bestaande structuren en processen van de organisatie (Grant, 2024; Henningsson & Øhrgaard, 2016).

De keuze tussen intern opbouwen of extern verwerven wordt dus ingegeven door pragmatische overwegingen zoals snelheid, kosten, integratierisico en compatibiliteit, niet door een streven naar technologische disruptie. Binnen deze context is M&A vooral een middel om bestaande strategische ambities sneller te realiseren, eerder dan een instrument voor fundamentele veranderingen in strategie.

Innovatie als versterkend element

Innovatiecapaciteiten zijn vooral strategisch waardevol wanneer ze bestaande sterktes ondersteunen. Bedrijven beschouwen technologische vernieuwing zelden als een doel op zich, maar beoordelen deze op hun bijdrage aan bestaande processen, producten of markten. Dit sluit aan bij het RBV- en KBV-denkkader, waarin middelen pas waarde genereren wanneer ze effectief kunnen worden geïntegreerd in de organisatie (Barney, 1991; Grant, 2024).

Fusies en overnames worden voornamelijk ingezet om strategische doelen te versnellen, zoals efficiëntiewinsten of marktvalidatie, en niet om fundamenteel te vernieuwen (Makri et al., 2010; Phene et al., 2012). Hoewel bedrijven technologische trends nauwgezet volgen, wordt pas geïnvesteerd wanneer klantbehoeften en marktopportunities overtuigend zijn. Technologie fungeert dus vooral als middel tot klantgerichte waardecreatie (Dezi et al., 2018; Hanelt et al., 2021).

Deze inzichten bevestigen dat innovatie binnen M&A-contexten slechts relevant wordt wanneer er sprake is van strategische complementariteit, integratiemogelijkheden en marktgedreven potentieel. Innovatie wordt dus niet ingezet als drijvende kracht achter strategische keuzes, maar als middel om bestaande ambities te versterken.

Beheer van technologische middelen

De succesvolle inzet van technologische middelen binnen M&A vereist meer dan louter hun verwerving. De daadwerkelijke waardecreatie hangt af van hoe goed organisaties omgaan met integratieprocessen, kenniscontinuïteit en talentbeheer (Henningsson & Øhrgaard, 2016).

Persoonsgebonden kennis blijkt bijzonder kwetsbaar na een overname. In lijn met de KBV kan kritieke expertise enkel behouden blijven wanneer sleutelpersonen actief worden vastgehouden en er duidelijke processen zijn voor het overdragen van kennis (Cloudt et al., 2006; Grant, 1996). Daarnaast vormt technologische compatibiliteit een essentiële randvoorwaarde. Wanneer systemen niet op elkaar aansluiten, dreigen belofde synergieën onbenut te blijven.

Ook talentbeheer speelt een centrale rol. Sommige organisaties benutten M&A om snel toegang te krijgen tot schaarse technische expertise (Barney, 1991), terwijl anderen kiezen voor interne opleidingstrajecten die beter aansluiten bij de eigen bedrijfscultuur en werkwijzen (Chang & Cho, 2017). Die keuze is vaak bepalend voor de mate van integratiesucces.

Samengevat blijkt dat technologische middelen pas waarde genereren wanneer ze worden ingebed in een ondersteunende organisatorische context. Duurzaam behoud van kennis, compatibele systemen en een doordachte talentstrategie vormen daarbij de kernvoorwaarden voor succesvolle technologische integratie binnen M&A.

Aanbevelingen voor de praktijk

De resultaten van dit onderzoek bieden ook enkele relevante aanknopingspunten voor professionals die betrokken zijn bij strategische M&A-besluitvorming. De bevindingen suggereren dat innovatiecapaciteiten zelden expliciet worden meegenomen in de vroege afwegingen, maar achteraf wel degelijk een rol kunnen spelen in waardecreatie. Organisaties zouden daarom gebaat zijn bij een systematische beoordeling van technologische middelen tijdens de due diligence-fase, met specifieke aandacht voor kennisbehoud, talentretentie en systeemcompatibiliteit. Daarnaast blijkt het waardevol om innovatie-intenties explicieter te formuleren en deze te vertalen naar concrete integratieplannen. Op die manier kan het strategisch potentieel van overgenomen technologieën beter worden benut binnen de bredere doelstellingen van de organisatie.

Beperkingen en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Dit onderzoek werpt nieuw licht op de rol van innovatiecapaciteiten en technologische middelen in strategische M&A-besluitvorming binnen de Belgische technologiesector. Tegelijkertijd beperken enkele contextuele en methodologische factoren de generaliseerbaarheid van de bevindingen. De resultaten openen echter ook de deur naar nieuwe onderzoeksvragen die verdere verkenning verdienen.

Een eerste beperking betreft de beperkte schaal en contextspecifieke aard van de steekproef. De analyse is gebaseerd op zes diepte-interviews met Vlaamse technologiebedrijven. Hoewel deze kwalitatieve aanpak toelaat om diepgaande, contextuele inzichten te genereren (Eisenhardt & Graebner, 2007), beperkt de kleinschalige en Belgische focus de mogelijkheid om de resultaten door te trekken naar andere sectoren of regio's. Toekomstig onderzoek zou deze beperking kunnen opvangen door grotere en meer diverse steekproeven op te zetten, eventueel in combinatie met kwantitatieve methoden. Een mixed-methods benadering, bijvoorbeeld met surveys binnen verschillende subsectoren van de technologiesector, kan toelaten om patronen statistisch te toetsen en tegelijk de onderliggende mechanismen beter te begrijpen (Creswell & Clark, 2017).

Ten tweede is het onderzoek cross-sectioneel van aard. De interviews geven een momentopname van hoe innovatie en technologie vandaag een rol spelen binnen M&A-processen, maar bieden geen zicht op hoe deze dynamiek zich in de tijd ontwikkelt (Eisenhardt & Graebner, 2007). Gezien de snelle evoluties in technologiegedreven sectoren lijkt een longitudinale benadering aangewezen (Hanelt et al., 2021). Toekomstige studies zouden bijvoorbeeld M&A-trajecten over meerdere jaren kunnen volgen om te analyseren hoe innovatie-intenties veranderen en welke rol deze in verschillende fasen van het proces spelen.

Een derde beperking is dat het perspectief in deze studie hoofdzakelijk afkomstig is van topmanagement. Hoewel dit een belangrijk niveau is voor strategische besluitvorming, kan het beeld onvolledig zijn zonder de inbreng van operationele of technische stakeholders. Interviews met integratiemanagers, R&D-verantwoordelijken of medewerkers kunnen aanvullende inzichten opleveren in hoe innovatie daadwerkelijk wordt geïmplementeerd en ervaren na een overname (Graebner et al., 2010).

Een aanvullende bevinding is dat innovatiecapaciteiten zelden op formele wijze worden geëvalueerd binnen M&A-processen. Meerdere respondenten wezen op een eerder intuïtieve, marktgedreven beoordeling van technologie, zonder gestructureerde due diligence. Hier ligt ruimte voor verdere professionalisering. Toekomstig onderzoek zou zich kunnen richten op het ontwikkelen van methoden en tools om innovatiecapaciteiten systematisch te identificeren en te integreren in de evaluatiefase.

Los van deze beperkingen wijzen ook de resultaten zelf op relevante onderzoekspistes. Zo blijkt innovatiecapaciteit vaak een impliciete of secundaire overweging. Het is waardevol om te onderzoeken onder welke voorwaarden innovatie expliciet als motief naar voren komt binnen

strategische overwegingsprocessen. Een mogelijke onderzoeksvraag luidt: welke factoren bepalen of innovatie expliciet wordt benoemd binnen M&A-strategieën?

Verder toont dit onderzoek aan dat bedrijven doorgaans een voorkeur hebben voor marktvalide technologieën boven radicale vernieuwing. Toekomstig onderzoek zou kunnen nagaan onder welke omstandigheden organisaties wel bereid zijn om te investeren in disruptieve technologie via overnames. Hierbij kan het onderscheid tussen exploitatie (gericht op het benutten van bestaande capaciteiten) en exploratie (gericht op innovatie en vernieuwing) een waardevol denkkader vormen om strategische keuzepatronen in M&A beter te begrijpen (Lavie et al., 2010; Uotila et al., 2009).

Tot slot benadrukken de resultaten het belang van integratievermogen en culturele fit bij het benutten van technologische middelen. Toekomstig onderzoek kan zich richten op de vraag welke organisatorische factoren succesvolle kennisverankering, talentretentie en systeemcompatibiliteit bevorderen na een technologiegerichte overname. Ook de rol van retentiebeleid, gedeelde governance en integratiearchitecturen kan hierin verder onderzocht worden.

Door deze onderzoekslijnen te verdiepen kan toekomstig werk bijdragen aan een breder en verfijnder inzicht in de manier waarop innovatiecapaciteiten hun weg vinden in M&A-besluitvorming. Niet enkel als bijkomstige uitkomst, maar ook als potentieel leidend element binnen strategische keuzes.

Conclusie

Dit onderzoek had als doel om te achterhalen welke rol innovatiecapaciteiten en technologische middelen spelen in de strategische besluitvorming rond fusies en overnames binnen de Belgische technologiesector. Vanuit de theoretische kaders van de Resource-Based View (RBV) en de Knowledge-Based View (KBV) werd verondersteld dat dergelijke middelen, gezien hun schaarste en strategische waarde, een centrale plaats innemen in overwegingsprocessen. Op basis van zes diepte-interviews met ervaren besluitvormers blijkt dat deze veronderstelling slechts gedeeltelijk bevestigd wordt.

De resultaten tonen aan dat innovatiecapaciteiten zelden als primaire drijfveer optreden. Bedrijven gebruiken overnames in de eerste plaats om strategische versnelling te realiseren, zoals toegang tot nieuwe markten, certificeringen of schaalvoordelen. Innovatie wordt pas relevant geacht wanneer technologieën reeds gevalideerd zijn, aansluiten bij bestaande processen en vlot kunnen worden geïntegreerd. Binnen deze context fungeert innovatie niet als leidende drijvende kracht, maar als versterkend element van bredere strategische keuzes.

De keuze tussen interne en externe innovatieverwerving wordt vooral bepaald door overwegingen zoals snelheid, beheersbaarheid, integratierisico en kostenefficiëntie. Interne ontwikkeling geniet de voorkeur wanneer cultuurbehoud en procescontrole belangrijk zijn, terwijl M&A pas overwogen wordt bij een duidelijk strategisch voordeel. In deze context wordt M&A niet aangewend als hefboom voor radicale innovatie, maar als versneller van bestaande ambities.

Daarnaast blijkt dat de waarde van technologische overnames sterk afhankelijk is van het integratievermogen van de organisatie. Factoren zoals kennisverlies, systeemincompatibiliteit en het vertrek van sleutelpersoneel kunnen het strategisch potentieel van een overname aanzienlijk beperken. Dit onderstreept dat succesvolle M&A meer vergt dan enkel toegang tot waardevolle middelen. De interne capaciteit om deze middelen te verankeren en productief te benutten is doorslaggevend.

Deze studie biedt daarmee een genuanceerd en praktijkgericht inzicht in hoe innovatie een rol speelt in M&A-besluitvorming binnen technologiegedreven ondernemingen. Innovatie blijkt geen vanzelfsprekende drijfveer, maar onder specifieke voorwaarden wel degelijk een strategisch relevante factor. Door deze realiteit zichtbaar te maken, draagt dit onderzoek bij aan een dieper begrip van hoe bedrijven M&A inzetten als strategisch instrument binnen een snel evoluerende technologische omgeving.

Literatuurlijst

- Adler, P. S., & Shenhar, A. J. (2015). *Adapting your technological base: The organizational challenge*. SSRN.
- Allmark, P., Boote, J., Chambers, E., Clarke, A., McDonnell, A., Thompson, A., & Tod, A. M. (2009). Ethical issues in the use of in-depth interviews: literature review and discussion. *Research Ethics*, 5(2), 48-54.
- Andriuškevičius, K., & Štreimikienė, D. (2021). Developments and trends of mergers and acquisitions in the energy industry. *Energies*, 14(8), 2158.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bauer, F., Matzler, K., & Wolf, S. (2016). M&A and innovation: The role of integration and cultural differences—A central European targets perspective. *International Business Review*, 25(1), 76-86.
- Bena, J., & Li, K. (2014). Corporate innovations and mergers and acquisitions. *The Journal of Finance*, 69(5), 1923-1960.
- Bryant, A., & Charmaz, K. (2010). *The SAGE handbook of grounded theory: Paperback edition*. Sage.
- Bucholtz, M. (2000). The politics of transcription. *Journal of pragmatics*, 32(10), 1439-1465.
- Calipha, R., Tarba, S., & Brock, D. (2010). Mergers and acquisitions: A review of phases, motives, and success factors. *Advances in mergers and acquisitions*, 9, 1-24.
- Chang, Y. B., & Cho, W. (2017). The risk implications of mergers and acquisitions with information technology firms. *Journal of Management Information Systems*, 34(1), 232-267.
- Charmaz, K. (2006). Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis. In: sage.
- Chondrakis, G. (2016). Unique synergies in technology acquisitions. *Research policy*, 45(9), 1873-1889.
- Cloodt, M., Hagedoorn, J., & Van Kranenburg, H. (2006). Mergers and acquisitions: Their effect on the innovative performance of companies in high-tech industries. *Research policy*, 35(5), 642-654.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications.
- Desyllas, P., & Hughes, A. (2010). Do high technology acquirers become more innovative? *Research policy*, 39(8), 1105-1121.
- Dezi, L., Battisti, E., Ferraris, A., & Papa, A. (2018). The link between mergers and acquisitions and innovation: A systematic literature review. *Management Research Review*, 41(6), 716-752.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Filip, A., Lobo, G. J., Paugam, L., & Stolowy, H. (2022). Disclosures about key value drivers in M&A announcement press releases: An exploratory study. *Abacus*, 58(1), 62-104.

- Glaser, B., & Strauss, A. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Glaser, B. G. (1965). The constant comparative method of qualitative analysis. *Social problems*, 12(4), 436-445.
- Graebner, M. E., Eisenhardt, K. M., & Roundy, P. T. (2010). Success and failure in technology acquisitions: Lessons for buyers and sellers. *Academy of management perspectives*, 24(3), 73-92.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Grant, R. M. (2024). *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons.
- Hanelt, A., Firk, S., Hildebrandt, B., & Kolbe, L. M. (2021). Digital M&A, digital innovation, and firm performance: an empirical investigation. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 3-26.
- Henningsson, S., & Øhrgaard, C. (2016). IT consultants in acquisition IT integration: A resource-based view. *Business & Information Systems Engineering*, 58, 193-212.
- Hossain, M. S. (2021). Merger & Acquisitions (M&As) as an important strategic vehicle in business: Thematic areas, research avenues & possible suggestions. *Journal of Economics and Business*, 116, 106004.
- Irwin, K., Armstrong, C., Drnevich, P., & Schijven, M. (2025). The Motives for Mergers and Acquisitions and Their Implications for Research and Practice. *Strategic Management Review*.
- Junni, P., & Teerikangas, S. (2019). Mergers and acquisitions. *Oxford research encyclopedia of business and management*.
- Khan, S. N. (2014). Qualitative research method: Grounded theory. *International journal of business and management*, 9(11), 224-233.
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155.
- Ma, X., & Xiao, T. (2017). M&A and corporate innovation: A literature review. 2017 International Conference on Service Systems and Service Management,
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal*, 13(5), 363-380.
- Makri, M., Hitt, M. A., & Lane, P. J. (2010). Complementary technologies, knowledge relatedness, and invention outcomes in high technology mergers and acquisitions. *Strategic management journal*, 31(6), 602-628.
- McCarthy, K. J., & Aalbers, H. L. (2016). Technological acquisitions: The impact of geography on post-acquisition innovative performance. *Research policy*, 45(9), 1818-1832.
- McMullin, C. (2023). Transcription and qualitative methods: Implications for third sector research. *VOLUNTAS: International journal of voluntary and nonprofit organizations*, 34(1), 140-153.
- Nguyen, H. T., Yung, K., & Sun, Q. (2012). Motives for mergers and acquisitions: Ex-post market evidence from the US. *Journal of Business Finance & Accounting*, 39(9-10), 1357-1375.
- Phene, A., Tallman, S., & Almeida, P. (2012). When do acquisitions facilitate technological exploration and exploitation? *Journal of Management*, 38(3), 753-783.

- Porter, M. E. (1989). *From competitive advantage to corporate strategy*. Springer.
- Rajapathirana, R. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44-55.
- Ruslin, R., Mashuri, S., Rasak, M. S. A., Alhabsyi, F., & Syam, H. (2022). Semi-structured Interview: A methodological reflection on the development of a qualitative research instrument in educational studies. *IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)*, 12(1), 22-29.
- Si, S., & Chen, H. (2020). A literature review of disruptive innovation: What it is, how it works and where it goes. *Journal of Engineering and Technology Management*, 56, 101568.
- Sponder, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 45-62.
- Suddaby, R. (2006). From the editors: What grounded theory is not. In (Vol. 49, pp. 633-642): Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.
- Theriou, N. G., Aggelidis, V., & Theriou, G. N. (2009). A Theoretical Framework Contrasting the Resource-Based Perspective and the Knowledge-Based View. *European Research Studies*, 12(3).
- Uotila, J., Maula, M., Keil, T., & Zahra, S. A. (2009). Exploration, exploitation, and financial performance: Analysis of S&P 500 corporations. *Strategic management journal*, 30(2), 221-231.
- Wu, S.-Y. J., & Chung, K. H. (2019). Corporate innovation, likelihood to be acquired, and takeover premiums. *Journal of banking & finance*, 108, 105634.
- Yaghoubi, R., Yaghoubi, M., Locke, S., & Gibb, J. (2016). Mergers and acquisitions: a review. Part 1. *Studies in Economics and Finance*, 33(1), 147-188.
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications. In: Sage Thousand Oaks, CA.

Bijlagen

Interviewleidraad

Feitelijke gegevens

- Kunt u zichzelf kort voorstellen? (Leeftijd, opleiding, functie)
- Welke rol heeft u gespeeld in eerdere fusies en overnames?
- Hoe verloopt het besluitvormingsproces rondom M&A binnen uw organisatie?

Thematische vragen

Innovatie en M&A strategie

1. Wat zijn de belangrijkste drijfveren voor fusies en overnames binnen uw organisatie?
 - a. In welke mate speelt innovatie hierbij een rol? Kunt u hiervan een concreet voorbeeld geven?
 - b. Wat verstaat u onder 'innovatie' in deze context?
2. Hoe beïnvloeden nieuwe ontwikkelingen en trends uw M&A-beslissingen?
 - a. Welke technologische of markttrends spelen momenteel een grote rol bij uw overnamebeslissingen? Kunt u hiervan een voorbeeld geven?
 - b. Zijn er bepaalde trends die u specifiek binnen uw sector of bedrijf nauw opvolgt omdat ze mogelijk impact hebben op uw M&A-strategie?

Besluitvormingsproces

3. Welke criteria hanteert u bij het beoordelen van potentiële overnamekandidaten?
 - a. Welke rol speelt innovatie bij de beoordeling van overnamekandidaten?
4. Hoe beïnvloedt innovatie de vorming van uw M&A-strategie?
 - a. Worden overnames binnen uw organisatie bewust ingezet als middel om innovatieve capaciteiten te versterken? Kunt u een voorbeeld geven?
 - b. Hoe weegt u de overname van innovatiegerichte kennis en middelen af tegen interne ontwikkeling?
5. Bij het aangaan van een M&A, hoe balanceert u innovatiegerelateerde motieven met andere strategische overwegingen, zoals kostenbesparing of markuitbreiding?

Resource-Based View en Knowledge-Based View

6. In hoeverre spelen unieke middelen en kennis een rol bij de selectie van overnamekandidaten?
 - a. Welke rol spelen innovatiegerichte middelen en kennis hierbij in vergelijking met andere typen middelen en kennis?
 - b. Kunt u een voorbeeld geven van een overname waarin deze elementen doorslaggevend waren?

7. Welke uitdagingen komen vaak voor bij het integreren van kennis en expertise na een overname?
 - a. Zijn er specifieke uitdagingen bij het integreren van innovatiegerichte kennis en middelen ten opzichte van meer operationele of bestaande kennis?
8. Hoe wordt binnen uw organisatie bepaald of een kennisbron via overname wordt verkregen of intern wordt ontwikkeld?
 - a. In hoeverre speelt het innovatieve karakter van de kennis of middelen een rol bij deze beslissing?

Toepassing

9. Kunt u een voorbeeld geven van een overname die als zeer succesvol werd beschouwd, of juist tegen uitdagingen aanliep?
 - a. Wat waren de belangrijkste lessen die hieruit getrokken zijn?

Afsluiting

10. Zijn er volgens u aspecten van innovatie en M&A die nog onderbelicht blijven in dit onderzoek?
11. Heeft u verder nog opmerkingen of vragen?

Tabel 3: Open codering

Voorbeeld respondent E	
Quote	Open codering
Nee, we doen eigenlijk heel veel intern. Nagenoeg alles, behalve bij heel grote deals. Dan halen we wel advisors in voor financiële due diligence, juridische due diligence en transactiedocumentatie. Maar bij kleinere deals doen we heel veel zelf. Het is belangrijk om alle aspecten te dekken binnen overnames. Daarom betrekken we typisch altijd een aantal mensen uit de business zelf, zoals de IT-afdeling. We betrekken het HR-team en de finance-teams, zodat iedereen binnen onze organisatie goed op de hoogte is van waar we naar kijken en wat eraan zit te komen.	Interne aanpak overname, andere aanpak grote teams, samenstelling M&A-werking
Ja, van het vinden van deals tot aan closing. Ik verdedig het samen met de business in de Raad van Bestuur. Als we dan tot closing geraken en we kopen het, wordt het doorgegeven aan onze projectmanagementorganisatie, en wordt de integratie opgestart met andere mensen die dat doen. Daar ben ik dan zijdelings bij betrokken, omdat je in die hele due diligence-fase en de aanloop naar de closing het bedrijf goed leert kennen. Je zet degene binnen het bedrijf die de meeste kennis heeft over de overname in, zodat die kennisoverdracht ook goed plaatsvindt naar iedereen. Daarom is het ook belangrijk dat je vanaf de due diligence HR en de business begint te betrekken.	Eigen betrokkenheid M&A, start integratieproces, zelf ook weer betrokken door kennis bedrijf, betrekken HR
Twee redenen, denk ik, voornamelijk. Eén is groei. We willen groeien, vooral in omzet en EBIT, en ook in de geografische spreiding van ons bedrijf. In de IT-services heeft onze CEO ooit gezegd: je bent gedoemd om te groeien als IT-servicesbedrijf, omdat je kansen moet blijven bieden en talent moet blijven aantrekken. Je moet een perspectief kunnen geven, en dat kan alleen als je ook groeit. Dus groeien is zeker een belangrijke drijfveer. Een andere reden is dat we ondertussen een heel groot bedrijf zijn, met X euro in omzet. De IT-service verandert supersnel. Alles verandert snel, maar zeker in IT. Er komen trends zoals AI voorbij waar je niet vanaf dag één helemaal op zit. In dat geval kun je ook M&A doen om bepaalde technologische aspecten die je nog niet in je portfolio hebt, aan te kopen via M&A.	Financiële en geografische groei, noodzaak om te blijven groeien als IT-bedrijf, grootte van bedrijf, snel veranderende IT-sector, overname omwille van technologie
Dat is moeilijk. Vandaar dat je ook een stukje moet opbouwen en experimenteren voordat je weet dat iets er is, voordat je het echt voelt. GenAI, bijvoorbeeld, komt eraan. Is dat vandaag helemaal klaar om in die bedrijfsprocessen door en door te zitten? Stilaan, denk ik. Maar je moet daar wel al mee begonnen zijn. Dat zijn kleine initiatieven die dan wat opborrelen, en van daaruit genereer je weer kennis.	Experimenteren met innovaties, is innovatie al klaar voor implementatie, opbouwen van kennis
Het meest cruciaal daarin is ook tijd, denk ik. Je kunt alles zelf gaan ontwikkelen, maar als je grote ontwikkelingen moet doen, kan dat veel tijd kosten. Het meeste wat we doen, zijn toch managed services. Dat wordt betaald, en afhankelijk van het geleverde werk, moet je een grote investering doen in de ontwikkeling van een innovatie die misschien niets oplevert, en pas achteraf krijg je daar de inkomsten van. Bijvoorbeeld, bij die X-specialist had men bepaalde certificaties van X. Daar hangen incentives aan, en X duwt de klanten door. Die certificaties zijn dus best belangrijk. We hebben gekeken naar wat 'bedrijf' moet doen om die certificaten te kunnen behalen. Ja, dat zou ons drie jaar kosten. Dat betekent dat je drie jaar lang dat soort klanten niet hebt of technologieën minder, omdat je die accreditatie niet hebt, wat zeer belangrijk is in de markt. Daarom hebben we gezegd: als we dat bedrijf kopen dat die accreditatie heeft, dan hebben we dat meteen in huis.	Tijd is cruciaal, zelf ontwikkelen kan tijd kosten, voornamelijk services, nadeel eigen ontwikkeling, certificaten zijn essentieel, voordelen van overname versus eigen ontwikkeling

Vervolg

Quote	Open codering
Dat is een grote mix. Je moet kijken naar de business: passen die activiteiten bij ons? Ofwel hebben ze iets dat we willen, ofwel sluit het aan en brengt het volume bij. De financials zijn uiteraard ook belangrijk. Hoe presteert dat bedrijf? De locatie is een factor; waar zitten ze? Zitten wij ook in die markt? De waardering is uiteraard een zeer belangrijk punt. Daarnaast heb je het minder tastbare aspect, wat ze dan cultuur noemen. Voor mij valt de kwaliteit van management daar ook onder.	Strategische fit, belang van financials, geografische belangen, cultuur zeer belangrijk, kwaliteit van het management
Als we weten dat we volume bijkopen, dan zit innovatie wel op de achtergrond. Zaken kopen omwille van hun innovatief karakter of van de business die we nu missen, dan is innovatie natuurlijk wel het belangrijkste. In dat geval is het ook belangrijker dan de grootte of het aantal klanten dat ze op dat moment hebben. Innovatieovernames zijn typisch ook kleiner dan volumeovernames, omdat je meer gefocust bent op het schalen van dat stukje over onze klantenportefeuille. Hoewel dat moeilijk is en het ook minder wordt gedaan, is het wel mogelijk. Het duurt langer, maar het kan. Dus op dat moment is het minder belangrijk hoeveel omzet ze draaien of hoeveel klanten ze hebben. Je kunt de synergieën meepakken. Als je volume koopt, ga je dat veel minder doen. Dan kijk je niet meer naar hoe we dit nog beter kunnen maken. Nee, dan ga je eerder kijken naar hoe zij vandaag opereren en wat het bedrijf vandaag waard is. Alles wat daarbovenop komt, is ook voor ons.	Afweging volume versus innovatie, belang innovatief karakter, focus op operationele waarde
We hebben een tijd gehad dat we naar nieuwe markten wilden gaan. We zitten nu in de fase dat we in 19 landen actief zijn, en we zijn meer op het pad van: we zitten nu in genoeg markten, maar we moeten die markten nu ook opschalen. Dat gebeurt enerzijds organisch, maar anderzijds kun je daar ook overnames bij doen, omdat organische groei traag gaat en een overname je direct capaciteit geeft. We hebben nu een hele overheadorganisatie hier staan, en we merken ook dat in de landen waar we typisch wat kleiner zijn, het moeilijk is om winstgevend te zijn. We hebben een bepaald volume in de markt nodig om al onze kosten en structuren te kunnen dragen.	Nieuwe markten betreden, opschalen van markten, organische groei en overnames, moeilijkheid winstgevendheid, noodzaak aan volume
Vaak kopen we dan kleinere bedrijven die oprichters hebben, omdat we weten dat dat cultureel heel goed aansluit en goed bij ons past. De aanpassing die zij moeten maken, is dat ze toch in een groter geheel komen en een zekere mate van professionalisering moeten doorvoeren, zoals het opleveren van cijfers die maandelijks moeten gebeuren, omdat ze vaak geen budgetten maken. Dat soort zaken is waar zij zich moeten aanpassen. Aan de andere kant, als je grote bedrijven koopt, hebben die wel alle structuren staan, maar de gemiddelde werknemer is eigenlijk niet bezig met wie de eigenaar is, omdat ze dat niet weten of niet interesseert. Maar dat zijn wel de moeilijkere overnames. Als de cultuur daar niet bij past, is het zo groot dat het moeilijk is om de cultuur van 'bedrijf' daar binnen te brengen. Die blijven dan een beetje hun eiland binnen de groep. Het duurt langer om de geesten van de mensen, om het zo te zeggen, te integreren dan bij die kleinere bedrijven, dat zie je wel.	Voorkeur op goede cultuur, uitdagingen bij kleine bedrijven, moeilijkheden cultuur van grote bedrijven

Tabel 4: Axiale codering

Voorbeeld respondent E		
Quote	Open codering	Axiale codering
Ja, van het vinden van deals tot aan closing. Ik verdedig het samen met de business in de Raad van Bestuur. Als we dan tot closing geraken en we kopen het, wordt het doorgegeven aan onze projectmanagementorganisatie, en wordt de integratie opgestart met andere mensen die dat doen. Daar ben ik dan zijdelings bij betrokken, omdat je in die hele due diligence-fase en de aanloop naar de closing het bedrijf goed leert kennen. Je zet degene binnen het bedrijf die de meeste kennis heeft over de overname in, zodat die kennisoverdracht ook goed plaatsvindt naar iedereen. Daarom is het ook belangrijk dat je vanaf de due diligence HR en de business begint te betrekken.	Eigen betrokkenheid M&A, start integratieproces, zelf ook weer betrokken door kennis bedrijf, betrekken HR	Kennisoverdracht als sleutel in integratieproces
Twee redenen, denk ik, voornamelijk. Eén is groei. We willen groeien, vooral in omzet en EBIT, en ook in de geografische spreiding van ons bedrijf. In de IT-services heeft onze CEO ooit gezegd: je bent gedoemd om te groeien als IT-servicesbedrijf, omdat je kansen moet blijven bieden en talent moet blijven aantrekken. Je moet een perspectief kunnen geven, en dat kan alleen als je ook groeit. Dus groeien is zeker een belangrijke drijfveer. Een andere reden is dat we ondertussen een heel groot bedrijf zijn, met X euro in omzet. De IT-service verandert supersnel. Alles verandert snel, maar zeker in IT. Er komen trends zoals AI voorbij waar je niet vanaf dag één helemaal op zit. In dat geval kun je ook M&A doen om bepaalde technologische aspecten die je nog niet in je portfolio hebt, aan te kopen via M&A.	Financiële en geografische groei, noodzaak om te blijven groeien als IT-bedrijf, grootte van bedrijf, snel veranderende IT-sector, overname omwille van technologie	Technologische middelen als schaal- en efficiëntiemechanisme, overname als middel tot tijdswinst
Dat is moeilijk. Vandaar dat je ook een stukje moet opbouwen en experimenteren voordat je weet dat iets er is, voordat je het echt voelt. GenAI, bijvoorbeeld, komt eraan. Is dat vandaag helemaal klaar om in die bedrijfsprocessen door en door te zitten? Stilaan, denk ik. Maar je moet daar wel al mee begonnen zijn. Dat zijn kleine initiatieven die dan wat opborrelen, en van daaruit genereer je weer kennis.	Experimenteren met innovaties, is innovatie al klaar voor implementatie, opbouwen van kennis	Klantgestuurde innovatiebehoeften

Vervolg

Quote	Open codering	Axiale codering
Het meest cruciaal daarin is ook tijd, denk ik. Je kunt alles zelf gaan ontwikkelen, maar als je grote ontwikkelingen moet doen, kan dat veel tijd kosten. Het meeste wat we doen, zijn toch managed services. Dat wordt betaald, en afhankelijk van het geleverde werk, moet je een grote investering doen in de ontwikkeling van een innovatie die misschien niets oplevert, en pas achteraf krijg je daar de inkomsten van. Bijvoorbeeld, bij die X-specialist had men bepaalde certificaties van X. Daar hangen incentives aan, en X duwt de klanten door. Die certificaties zijn dus best belangrijk. We hebben gekeken naar wat 'bedrijf' moet doen om die certificaten te kunnen behalen. Ja, dat zou ons drie jaar kosten. Dat betekent dat je drie jaar lang dat soort klanten niet hebt of technologieën minder, omdat je die accreditatie niet hebt, wat zeer belangrijk is in de markt. Daarom hebben we gezegd: als we dat bedrijf kopen dat die accreditatie heeft, dan hebben we dat meteen in huis.	Tijd is cruciaal, zelf ontwikkelen kan tijd kosten, voornamelijk services, nadeel eigen ontwikkeling, certificaten zijn essentieel, voordelen van overname versus eigen ontwikkeling	Overname als middel tot tijdswinst; Afweging op basis van kosten, snelheid en integratierisico
Dat is een grote mix. Je moet kijken naar de business: passen die activiteiten bij ons? Ofwel hebben ze iets dat we willen, ofwel sluit het aan en brengt het volume bij. De financials zijn uiteraard ook belangrijk. Hoe presteert dat bedrijf? De locatie is een factor; waar zitten ze? Zitten wij ook in die markt? De waardering is uiteraard een zeer belangrijk punt. Daarnaast heb je het minder tastbare aspect, wat ze dan cultuur noemen. Voor mij valt de kwaliteit van management daar ook onder.	Strategische fit, belang van financials, geografische belangen, cultuur zeer belangrijk, kwaliteit van het management	Afweging op basis van kosten, snelheid en integratierisico; systeem- en cultuurcompatibiliteit
Als we weten dat we volume bijkopen, dan zit innovatie wel op de achtergrond. Zaken kopen omwille van hun innovatief karakter of van de business die we nu missen, dan is innovatie natuurlijk wel het belangrijkste. In dat geval is het ook belangrijker dan de grootte of het aantal klanten dat ze op dat moment hebben. Innovatieovernames zijn typisch ook kleiner dan volumeovernames, omdat je meer gefocust bent op het schalen van dat stukje over onze klantenportefeuille. Hoewel dat moeilijk is en het ook minder wordt gedaan, is het wel mogelijk. Het duurt langer, maar het kan. Dus op dat moment is het minder belangrijk hoeveel omzet ze draaien of hoeveel klanten ze hebben. Je kunt de synergieën meepakken. Als je volume koopt, ga je dat veel minder doen. Dan kijk je niet meer naar hoe we dit nog beter kunnen maken. Nee, dan ga je eerder kijken naar hoe zij vandaag opereren en wat het bedrijf vandaag waard is. Alles wat daarbovenop komt, is ook voor ons.	Afweging volume versus innovatie, belang innovatief karakter, focus op operationele waarde	Innovatie als impliciete drijfveer, klantgestuurde innovatiebehoeften, technologische middelen als schaal- en efficiëntiemechanisme

Vervolg

Quote	Open codering	Axiale codering
We hebben een tijd gehad dat we naar nieuwe markten wilden gaan. We zitten nu in de fase dat we in 19 landen actief zijn, en we zijn meer op het pad van: we zitten nu in genoeg markten, maar we moeten die markten nu ook opschalen. Dat gebeurt enerzijds organisch, maar anderzijds kun je daar ook overnames bij doen, omdat organische groei traag gaat en een overname je direct capaciteit geeft. We hebben nu een hele overheadorganisatie hier staan, en we merken ook dat in de landen waar we typisch wat kleiner zijn, het moeilijk is om winstgevend te zijn. We hebben een bepaald volume in de markt nodig om al onze kosten en structuren te kunnen dragen.	Nieuwe markten betreden, opschalen van markten, organische groei en overnames, moeilijkheid winstgevendheid, noodzaak aan volume	Overname als middel tot tijdswinst, technologische middelen als schaal- en efficiëntiemechanisme
Vaak kopen we dan kleinere bedrijven die oprichters hebben, omdat we weten dat dat cultureel heel goed aansluit en goed bij ons past. De aanpassing die zij moeten maken, is dat ze toch in een groter geheel komen en een zekere mate van professionalisering moeten doorvoeren, zoals het opleveren van cijfers die maandelijks moeten gebeuren, omdat ze vaak geen budgetten maken. Dat soort zaken is waar zij zich moeten aanpassen. Aan de andere kant, als je grote bedrijven koopt, hebben die wel alle structuren staan, maar de gemiddelde werknemer is eigenlijk niet bezig met wie de eigenaar is, omdat ze dat niet weten of niet interesseert. Maar dat zijn wel de moeilijkere overnames. Als de cultuur daar niet bij past, is het zo groot dat het moeilijk is om de cultuur van 'bedrijf' daar binnen te brengen. Die blijven dan een beetje hun eiland binnen de groep. Het duurt langer om de geesten van de mensen, om het zo te zeggen, te integreren dan bij die kleinere bedrijven, dat zie je wel.	Voorkeur op goede cultuur, uitdagingen bij kleine bedrijven, moeilijkheden cultuur van grote bedrijven	Kennisoverdracht als sleutel in integratieproces, systeem- en cultuurcompatibiliteit

Tabel 5: Selectieve codering

Voorbeeld respondent E			
Quote	Open codering	Axiale codering	Selectieve codering
Ja, van het vinden van deals tot aan closing. Ik verdedig het samen met de business in de Raad van Bestuur. Als we dan tot closing geraken en we kopen het, wordt het doorgegeven aan onze projectmanagementorganisatie, en wordt de integratie opgestart met andere mensen die dat doen. Daar ben ik dan zijdelings bij betrokken, omdat je in die hele due diligence-fase en de aanloop naar de closing het bedrijf goed leert kennen. Je zet degene binnen het bedrijf die de meeste kennis heeft over de overname in, zodat die kennisoverdracht ook goed plaatsvindt naar iedereen. Daarom is het ook belangrijk dat je vanaf de due diligence HR en de business begint te betrekken.	Eigen betrokkenheid M&A, start integratieproces, zelf ook weer betrokken door kennis bedrijf, betrekken HR	Kennisoverdracht als sleutel in integratieproces	Succesfactoren en risico's bij technologische integratie
Twee redenen, denk ik, voornamelijk. Eén is groei. We willen groeien, vooral in omzet en EBIT, en ook in de geografische spreiding van ons bedrijf. In de IT-services heeft onze CEO ooit gezegd: je bent gedoemd om te groeien als IT-servicesbedrijf, omdat je kansen moet blijven bieden en talent moet blijven aantrekken. Je moet een perspectief kunnen geven, en dat kan alleen als je ook groeit. Dus groeien is zeker een belangrijke drijfveer. Een andere reden is dat we ondertussen een heel groot bedrijf zijn, met X euro in omzet. De IT-service verandert supersnel. Alles verandert snel, maar zeker in IT. Er komen trends zoals AI voorbij waar je niet vanaf dag één helemaal op zit. In dat geval kun je ook M&A doen om bepaalde technologische aspecten die je nog niet in je portfolio hebt, aan te kopen via M&A.	Financiële en geografische groei, noodzaak om te blijven groeien als IT-bedrijf, grootte van bedrijf, snel veranderende IT-sector, overname omwille van technologie	Technologische middelen als schaal- en efficiëntiemechanisme, overname als middel tot tijdswinst	Innovatie als versterking van bestaande strategieën, Afweging tussen interne ontwikkeling en externe overname
Dat is moeilijk. Vandaar dat je ook een stukje moet opbouwen en experimenteren voordat je weet dat iets er is, voordat je het echt voelt. GenAI, bijvoorbeeld, komt eraan. Is dat vandaag helemaal klaar om in die bedrijfsprocessen door en door te zitten? Stilaan, denk ik. Maar je moet daar wel al mee begonnen zijn. Dat zijn kleine initiatieven die dan wat opborrelen, en van daaruit genereer je weer kennis.	Experimenteren met innovaties, is innovatie al klaar voor implementatie, opbouwen van kennis	Klantgestuurde innovatiebehoeften	Strategische rol van innovatie bij overnamebeslissing en

Vervolg

Quote	Open codering	Axiale codering	Selectieve codering
Het meest cruciaal daarin is ook tijd, denk ik. Je kunt alles zelf gaan ontwikkelen, maar als je grote ontwikkelingen moet doen, kan dat veel tijd kosten. Het meeste wat we doen, zijn toch managed services. Dat wordt betaald, en afhankelijk van het geleverde werk, moet je een grote investering doen in de ontwikkeling van een innovatie die misschien niets oplevert, en pas achteraf krijg je daar de inkomsten van. Bijvoorbeeld, bij die X-specialist had men bepaalde certificaties van X. Daar hangen incentives aan, en X duwt de klanten door. Die certificaties zijn dus best belangrijk. We hebben gekeken naar wat 'bedrijf' moet doen om die certificaten te kunnen behalen. Ja, dat zou ons drie jaar kosten. Dat betekent dat je drie jaar lang dat soort klanten niet hebt of technologieën minder, omdat je die accreditatie niet hebt, wat zeer belangrijk is in de markt. Daarom hebben we gezegd: als we dat bedrijf kopen dat die accreditatie heeft, dan hebben we dat meteen in huis.	Tijd is cruciaal, zelf ontwikkelen kan tijd kosten, voornamelijk services, nadeel eigen ontwikkeling, certificaten zijn essentieel, voordelen van overname versus eigen ontwikkeling	Overname als middel tot tijds winst; afweging op basis van kosten, snelheid en integratierisico	Afweging tussen interne ontwikkeling en externe overname
Dat is een grote mix. Je moet kijken naar de business: passen die activiteiten bij ons? Ofwel hebben ze iets dat we willen, ofwel sluit het aan en brengt het volume bij. De financials zijn uiteraard ook belangrijk. Hoe presteert dat bedrijf? De locatie is een factor; waar zitten ze? Zitten wij ook in die markt? De waardering is uiteraard een zeer belangrijk punt. Daarnaast heb je het minder tastbare aspect, wat ze dan cultuur noemen. Voor mij valt de kwaliteit van management daar ook onder.	Strategische fit, belang van financials, geografische belangen, cultuur zeer belangrijk, kwaliteit van het management	Afweging op basis van kosten, snelheid en integratierisico; systeem- en cultuurcompatibiliteit	Afweging tussen interne ontwikkeling en externe overname; succesfactoren en risico's bij technologische integratie

Vervolg

Quote	Open codering	Axiale codering	Selectieve codering
Als we weten dat we volume bijkopen, dan zit innovatie wel op de achtergrond. Zaken kopen omwille van hun innovatief karakter of van de business die we nu missen, dan is innovatie natuurlijk wel het belangrijkste. In dat geval is het ook belangrijker dan de grootte of het aantal klanten dat ze op dat moment hebben. Innovatieovernames zijn typisch ook kleiner dan volumeovernames, omdat je meer gefocust bent op het schalen van dat stukje over onze klantenportefeuille. Hoewel dat moeilijk is en het ook minder wordt gedaan, is het wel mogelijk. Het duurt langer, maar het kan. Dus op dat moment is het minder belangrijk hoeveel omzet ze draaien of hoeveel klanten ze hebben. Je kunt de synergieën meepakken. Als je volume koopt, ga je dat veel minder doen. Dan kijk je niet meer naar hoe we dit nog beter kunnen maken. Nee, dan ga je eerder kijken naar hoe zij vandaag opereren en wat het bedrijf vandaag waard is. Alles wat daarbovenop komt, is ook voor ons.	Afweging volume versus innovatie, belang innovatief karakter, focus op operationele waarde	Innovatie als impliciete drijfveer, klantgestuurde innovatiebehoeften, technologische middelen als schaal- en efficiëntiemechanisme	Strategische rol van innovatie bij overnamebeslissingen, innovatie als versterking van bestaande strategieën
We hebben een tijd gehad dat we naar nieuwe markten wilden gaan. We zitten nu in de fase dat we in 19 landen actief zijn, en we zijn meer op het pad van: we zitten nu in genoeg markten, maar we moeten die markten nu ook opschalen. Dat gebeurt enerzijds organisch, maar anderzijds kun je daar ook overnames bij doen, omdat organische groei traag gaat en een overname je direct capaciteit geeft. We hebben nu een hele overheadorganisatie hier staan, en we merken ook dat in de landen waar we typisch wat kleiner zijn, het moeilijk is om winstgevend te zijn. We hebben een bepaald volume in de markt nodig om al onze kosten en structuren te kunnen dragen.	Nieuwe markten betreden, opschalen van markten, organische groei en overnames, moeilijkheid winstgevendheid, noodzaak aan volume	Overname als middel tot tijds winst, technologische middelen als schaal- en efficiëntiemechanisme	Afweging tussen interne ontwikkeling en externe overname, technologische middelen als schaal- en efficiëntiemechanisme

Vervolg

Quote	Open codering	Axiale codering	Selectieve codering
Vaak kopen we dan kleinere bedrijven die oprichters hebben, omdat we weten dat dat cultureel heel goed aansluit en goed bij ons past. De aanpassing die zij moeten maken, is dat ze toch in een groter geheel komen en een zekere mate van professionalisering moeten doorvoeren, zoals het opleveren van cijfers die maandelijks moeten gebeuren, omdat ze vaak geen budgetten maken. Dat soort zaken is waar zij zich moeten aanpassen. Aan de andere kant, als je grote bedrijven koopt, hebben die wel alle structuren staan, maar de gemiddelde werknemer is eigenlijk niet bezig met wie de eigenaar is, omdat ze dat niet weten of niet interesseert. Maar dat zijn wel de moeilijkere overnames. Als de cultuur daar niet bij past, is het zo groot dat het moeilijk is om de cultuur van 'bedrijf' daar binnen te brengen. Die blijven dan een beetje hun eiland binnen de groep. Het duurt langer om de geesten van de mensen, om het zo te zeggen, te integreren dan bij die kleinere bedrijven, dat zie je wel.	Voorkeur op goede cultuur, uitdagingen bij kleine bedrijven, moeilijkheden cultuur van grote bedrijven	Kennisoverdracht als sleutel in integratieproces, systeem- en cultuurcompatibiliteit	Succesfactoren en risico's bij technologische integratie

Tabel 6: Volledige codering

Voorbeeld coderingen vanuit alle respondenten

Quote	Open	Axiaal	Selectief
Potentieel, maar ook kennis en expertise. We zoeken vooral naar soortgelijke partners die een stuk hetzelfde DNA hebben als wij. Want uiteindelijk, als je dat gaat doen, moet je proberen, ook al zit je vanop afstand, een uniforme cultuur te creëren. Dat is niet makkelijk. Maar als je voor dezelfde type klanten werkt, kun je beginnen met het delen van ervaringen. Je moet altijd kijken naar cross- en upselling. De partner waar ik toen mee in gesprek was, had geen consultingtraject, maar had wel expertise in productiebedrijven en een stuk in retail. In retail hadden ze kassasystemen, wat wij hier niet hebben, en ze waren ook hardwareleverancier, wat wij hier niet doen. Die expertise kunnen we hier voor onze klanten gebruiken en onze consultingmethodologie aan hen trainen en toepassen. Dat is een win-win voor beide partijen. De bedoeling is ook dat als we naar het buitenland gaan en die stap zetten, we niet 100% van die bedrijven overnemen. Het moet altijd de bedoeling zijn dat je een lokale eigenaar of integrator laat zitten, die mee verantwoordelijk is in de zoektocht en "skin in the game" heeft. Je neemt dan 50% of 51%, zodat je wel controle hebt, maar je hebt ook iemand lokaal die ervoor moet zorgen dat het goed draait, omdat dat ook zijn eigen portemonnee is.	Drijfveer, gelijkenissen zoeken, gezamenlijke cultuur creëren, potentiële voordelen door overname, werkwijze overname	Interne controle en cultuurbehoud, kennisoverdracht als sleutel in integratieproces	Afweging tussen interne ontwikkeling en externe overname, succesfactoren en risico's bij technologische integratie
Bij 'bedrijf' ontwikkelen we vooral eigen technologieën. Klanten gebruiken deze technologieën en produceren vervolgens producten op basis van onze innovaties. Naarmate we succesvoller worden, groeit de hoeveelheid productiecapaciteit die we nodig hebben. Op een bepaald moment zijn de fabrieken vol, en dan moeten we naar een oplossing zoeken: ofwel bouwen we een nieuwe fabriek, of we doen grote investeringen, of we nemen een andere fabriek over. Dit was de motivatie achter de overname van de fabriek in Frankrijk. We voorzagen dat we meer capaciteit nodig zouden hebben, en dat is eigenlijk een planning met een vooruitlooptijd van 2-3 jaar, omdat een overname en de integratie daarvan toch enige tijd vergen. We moeten onze processen implementeren in de nieuwe fabriek, en daarom wordt zo'n overname doorgaans met een vooruitlooptijd van 2-3 jaar gepland om alles goed te integreren.	Eigen technologieën, gebruik van technologieën, volle fabrieken, opties voor uitbreiding, drijfveer overname, lange tijd nodig voor integratie	Overname als middel tot tijdswinst; afweging op basis van kosten, snelheid en integratierisico	Afweging tussen interne ontwikkeling en externe overname

Vervolg

Quote	Open	Axiaal	Selectief
Wat wij niet gaan doen, is nieuwe dingen uitvinden en daar geld aan spenderen. Dat geld willen we gebruiken om bedrijven aan te kopen en aan de groep toe te voegen. We hebben bijvoorbeeld alles rondom artificiële intelligentie. Daar zit veel innovatie vanuit de divisie zelf, gericht op wat klanten mogelijk in de toekomst nodig zullen hebben. Dat is één aspect van innovatie. Een ander aspect dat ik ook als innovatie beschouw, is dat we legacy-systemen cloud-ready moeten maken. We hebben bedrijven en moeten ervoor zorgen dat al onze klanten naar de cloud blijven. Die oplossingen moeten dus worden aangepast zodat ze voldoen aan de nieuwste en modernste technologieën. Voor mij is dat ook innovatie. Je innoveert eigenlijk op bestaande dingen, en dat wordt anders bekeken, omdat de wereld ondertussen is veranderd. Met andere technologieën kun je dingen beter doen, en dat is ook een stuk innovatie. Ook onze offering wordt geïnnoveerd. We gaan eigenlijk naar een meer geïntegreerde aanpak. Maar ook dat is innovatie. Het is niet alleen innovatie op technologisch vlak; het gaat ook om bedrijfsvoering. Hoe zetten we ons in de markt? Ook daar werken we aan. Het is belangrijk om te begrijpen dat we veel doen, maar we kunnen niet sneller gaan dan dat de mensen kunnen bijbenen. De meeste innovatie die je zult zien, is op het gebied van nieuwe technologieën die bij onze klanten hot zijn.	Zelf niet innoveren, voldoen aan klantenverwachtingen, vernieuwing systemen, offering, innovatie in bedrijfsvoering	Innovatie als impliciete drijfveer, klantgestuurde innovatiebehoeften, toepassing van technologie binnen bestaande kernactiviteiten, businessmodelinnovatie via overname	Strategische rol van innovatie bij overnamebeslissingen, innovatie als versterking van bestaande strategieën

Vervolg

Quote	Open	Axiaal	Selectief
Het hangt er voornamelijk vanaf wat ze doen, bijvoorbeeld cybersecurity. Wat mij betreft is dat niet echt innovatie. Wij zijn ook niet per se het meeste innovatieve bedrijf. We zijn niet het meest vooruitstrevende bedrijf. Wat wij typisch doen, is focussen op concrete toepassingen. Dat zal een heel andere plaats innemen binnen de organisatie. Het klinkt misschien allemaal leuk en interessant, maar het echte voordeel is dat medewerkers met data kunnen werken op een veel meer toegankelijke manier. Ze kunnen bijvoorbeeld vragen stellen aan X over hun eigen mailbox of over documenten die in de X-omgeving staan. Dat is een veel praktischere toepassing van data. Op een bepaald moment hebben we een dossier behandeld rond de overname van een specifiek innovatief bedrijf in AI. We hebben uiteindelijk besloten om dat niet te doen. Waarom? Daar waren verschillende redenen voor. Eén van die redenen is dat we sterk gefocust zijn op winstgevendheid. We willen winst maken, dus een overname moet inhoudelijk een sterke meerwaarde bieden. Alleen dan is het de moeite waard. Daarnaast speelt cultuur ook een grote rol. Een bedrijf dat leeft van innovatie heeft vaak een heel andere bedrijfscultuur dan die van ons. Innovatie speelt zeker een rol, maar wel op een manier die aansluit bij hoe wij naar de markt kijken.	Geen innovatief bedrijf, focus op concrete toepassingen, belang van winstgevendheid, complementeaire bedrijfscultuur, overname niet gedaan, visie op innovatie	Innovatie als impliciete drijfveer, klantgestuurde innovatiebehoeften, systeem- en cultuurcompatibiliteit	Strategische rol van innovatie bij overnamebeslissingen, succesfactoren en risico's bij technologische integratie
Ja, misschien ook nog een bedenking bij die innovatie. We hebben het even over 'vorig bedrijf' gehad. Als je innovatieve concepten hebt die gepatenteerd en beschermd zijn, dan is zo'n overname, als je dat kunt realiseren en het wordt een heel succesvol product, zeer goed. Maar uiteindelijk draait innovatie allemaal om mensen. Als je een bedrijf overneemt voor innovatie, dan is het belangrijk om te beseffen dat die mensen ook weer kunnen vertrekken. Het is eigenlijk, zo zie ik het, superbelangrijk om eigen teams en eigen innovatie op te bouwen. Je kunt die kennis en ervaring kopen, maar hoeveel blijft er dan over? Dat is een belangrijke overweging.	Innovatieve overname kan zeer goed zijn, belang van eigen personeel, kanttekening innovatieve overname	Kennisoverdracht als sleutel in integratieproces, talentintegratie versus interne opleiding	Succesfactoren en risico's bij technologische integratie

