

Management samenvatting

Achtergronden

Deze scriptie is geschreven in het kader van het afstuderen aan de Radboud Universiteit te Nijmegen. In deze scriptie is onderzoek gedaan naar de probleemstelling: welke IT-factoren spelen een rol gedurende een Merger & Acquisition-traject (M&A) bij producerende organisaties binnen de voedingsmiddelenbranche, benaderd vanuit bedrijfskundig oogpunt? Afhankelijk van het antwoord op de probleemstelling wordt bekeken of er door organisaties goed aan wordt gedaan om aandacht te besteden tijdens een M&A aan IT. Organisaties worden steeds afhankelijker van IT dat bij de ondersteuning van vrijwel ieder primair of secundair bedrijfsproces een bedrijfskritische rol speelt. De voedingsmiddelenbranche is een geschikte branche om dit onderzoek in te houden aangezien er in het verleden veel M&A's plaatsgevonden hebben. De onderzoeksresultaten zijn tot stand gekomen door interviews te houden met personen die binnen hun organisatie een strategische functie hebben op IT-gebied.

Onderzoeksresultaten

Uit dit onderzoek komen als opmerkelijke resultaten naar voren dat naarmate er in het verleden meer geïnvesteerd is in de IT-inrichting, dit meegenomen wordt in de bepaling van de overnameprijs per aandeel. De geïnterviewden gaven aan dat een professionele IT-inrichting een positieve invloed heeft op de bedrijfsvoering. Een professionele inrichting vergroot de waarde van de organisatie. De mate van integratie van software of hardware heeft een grote invloed op de aandeelhouderswaarde van de onderneming. Om een goede integratie te kunnen realiseren, moet er veel geïnvesteerd worden in de IT-inrichting. Deze investeringen moeten op lange termijn zorgen voor business voordelen waardoor de resultaten van de onderneming verbeteren.

Het verband tussen de integratie van IT-inrichtingen en het effect op de organisatie is in dit onderzoek aangetoond. De integratie van IT-inrichtingen zorgt bij organisaties voor onzekerheid onder het personeel. Hoewel de organisatie door samenvoeging veel kan besparen, is het voor het personeel niet gemakkelijk om elders binnen de organisatie geplaatst te worden. In sommige gevallen zal er afscheid genomen worden van het personeel.

De reden dat een capaciteitsverandering met betrekking tot mensen geen of weinig effect heeft op de organisatie als gevolg van een M&A, is dat de geïnterviewden aangaven dat het vaak niet om grote aantallen gaat wat betreft IT-personeel. Bij de meeste M&A's worden de medewerkers overgenomen of vertrekken ze uit zichzelf.

Opvallend resultaat van dit onderzoek is dat twee variabelen niet of nauwelijks gemeten worden. Deze variabelen zijn: ROI en de automatiseringsgraad. De reden dat de ROI niet gemeten wordt is dat het vaak gaat om kwalitatieve verbeteringen die zich moeilijk in geld laten uitdrukken. De automatiseringsgraad wordt nauwelijks gemeten omdat deze variabele zich moeilijk laat definiëren.

Conclusies

Alle geïnterviewden werden betrokken bij de due diligence-fase van het M&A-traject. In deze fase wordt een *beoordeling* opgesteld van de huidige IT-inrichting. Op basis van de beoordeling van de IT-inrichting wordt bij vier van de vijf geïnterviewden een plan opgesteld dat uiteenzet welke investeringen plaats moeten vinden op korte termijn en welke op lange termijn ten behoeve van het realiseren van de IT-doelstellingen. Bij het formuleren van de IT-doelstellingen wordt een onderscheid gemaakt tussen korte termijn doelstellingen en lange termijn doelstellingen. De korte termijn doelstellingen hebben vrijwel altijd te maken met *communicatie* tussen de overnemende partij en de overnamepartij en *continuïteit* in ondersteuning van de bedrijfsprocessen. De lange termijn doelstellingen zijn voornamelijk gericht op *integratie* van verschillende IT-inrichtingen.

De doelstellingen die een organisatie uit de voedingsmiddelenindustrie wil bereiken met een M&A, zijn voornamelijk strategisch van aard. Bij alle geïnterviewde organisaties zijn de belangrijkste doelstellingen van een M&A: *ketenbeheersing* en vergroting van *schaalgrootte*. Daarnaast worden nog organisatiespecifieke doelstellingen geformuleerd als diversificatie van productportfolio en meer focus op de kernactiviteiten.

De invloed van IT-factoren bij overname wordt bepaald door de gehanteerde beoordelingsmethoden van de IT-inrichting. Ruwweg valt een onderverdeling te maken tussen organisaties die tijdens de due diligence-fase de IT-inrichting beoordelen aan de hand van *financiële gegevens* en organisaties die tijdens de due diligence-fase naast de financiële gegevens ook *inhoudelijk* tot een beoordeling komen van de IT-inrichting. Met een inhoudelijke beoordeling wordt bedoeld dat een beoordeling gemaakt wordt op basis van kwaliteitsaspecten.

De keuze voor een beoordelingsmethode wordt grotendeels bepaald door de kennisachtergrond en functie van de verantwoordelijke. Dit blijkt uit de bevinding dat organisaties die beschikken over een CIO, gedetailleerder ingaan op de kwaliteitsaspecten bij de beoordeling van de IT-inrichting van de overnamepartij. Dit in tegenstelling tot de geïnterviewde organisaties waarbij de verantwoordelijkheid ten aanzien van de IT-inrichting bij de CFO ligt. De beoordeling van de IT-inrichting door een CFO zal voornamelijk gebaseerd zijn op financiële gegevens. Uit dit onderzoek blijkt, dat bij geïnterviewde CIO's de invloed van IT-factoren bij een M&A groter is, dan bij geïnterviewde CFO's.

Tot slot wordt een antwoord gegeven op de probleemstelling: welke IT-factoren spelen een rol gedurende een Merger & Acquisition-traject (M&A) bij producerende organisaties binnen de voedingsmiddelenbranche, benaderd vanuit bedrijfskundig oogpunt? Dit onderzoek stelt vast dat IT-factoren zeker een rol spelen bij M&A's, hoewel het een beperkte is. IT-factoren spelen bij alle geïnterviewde organisaties een rol ten tijde van een M&A, in de zin dat IT geen barrière mag vormen. De voornaamste rol die IT speelt op korte termijn tijdens een M&A, is dan ook het waarborgen van de bedrijfsprocescontinuïteit en het verzorgen van de communicatie tussen de beide partijen. Op lange termijn moet IT functioneren als een enabler die de algemene doelstellingen mogelijk moet maken.