

IT-factoren bij Merger & Acquisition



Afstudeernr.: 35IK
Auteur: J.A.C. (Jurre) Horsels
Studentcode: s0422819

Begeleiding: Examinator: prof. dr. M. van Vliet
Referent: dr. P. van Bommel

Instituut: Radboud Universiteit
Faculteit: NIII (Nijmeegs Instituut voor Informatica en Informatiekunde)
Plaats: Nijmegen

Examendatum: 31 oktober 2006
Opleiding: Informatiekunde

Voorwoord

In februari (2006) ben ik gestart met het schrijven van mijn afstudeerscriptie aan de Radboud Universiteit te Nijmegen. De gevolgde opleiding aan deze universiteit is informatiekunde. De opleiding informatiekunde biedt een curriculum dat zowel bestaat uit informatica cursussen als uit bedrijfskundige cursussen. Op basis hiervan heb ik gezocht naar een passend afstudeeronderwerp.

Dit afstudeeronderwerp is aangedragen door de begeleider van deze scriptie, prof. dr. M. van Vliet. Deze scriptie heeft als onderwerp: IT-factoren die een rol spelen bij Merger & Acquisition (M&A). Om de IT-factoren die een rol spelen bij M&A's te achterhalen, zijn interviews gehouden bij organisaties die opereren in de voedingsmiddelenbranche. Er is gekozen voor deze branche omdat in het verleden hier veel M&A's hebben plaatsgevonden

Graag wil ik dit voorwoord aangrijpen om de personen die een bijdrage hebben geleverd aan deze scriptie te bedanken. Als eerste wil ik graag de begeleider bedanken, prof. dr. M. van Vliet, voor zijn feedback op de opgeleverde teksten, zijn adviezen en voor de personen die hij heeft aangedragen die het onderzoek mogelijk maakten. Daarnaast wil ik graag de geïnterviewden bedanken voor de tijd en moeite die ze genomen hebben om een bijdrage te leveren aan dit onderzoek. De geïnterviewden die ik wil bedanken zijn: mevrouw drs. I.C. Regien (CSM N.V.), de heer I.R.P.J. van Gool (Royal Cosun Holding B.V.), de heer drs. ir. K. Bink (Nutreco Nederland B.V.), de heer drs. A.E. Traas (Campina B.V.), RA, de heer drs. W.J.M. Bastmeijer MBA (VION N.V.) en mevrouw ir. A.M.J. Josten (Capgemini Nederland N.V.).

Inhoudsopgave

VOORWOORD	2
INHOUDSOPGAVE.....	3
MANAGEMENT SAMENVATTING.....	5
INLEIDING.....	7
LEESWIJZER.....	8
HOOFDSTUK 1 – INLEIDING MERGER & ACQUISITION.....	9
1.1 INLEIDING.....	9
1.2 ACHTERGRONDEN.....	9
1.3 ONDERWERP MERGER & ACQUISITION.....	9
1.3.1 M&A-FASERING	10
1.3.2 IT-INTEGRATIE.....	11
1.3 IT-FACTOREN.....	12
HOOFDSTUK 2 – VRAAGSTELLING	13
2.1 INLEIDING.....	13
2.2 PROBLEEMSTELLING.....	13
HOOFDSTUK 3 – OPERATIONALISATIE	16
3.1 INLEIDING.....	16
3.2 VARIABELEN.....	16
3.3 ORGANISATIESELECTIE.....	20
3.4 INTERVIEWVRAGEN.....	23
3.5 HYPOTHESEN.....	25
HOOFDSTUK 4 – ONDERZOEKSRESULTATEN	26
4.1 INLEIDING.....	26
4.2 VERSLAGLEGGING	26
4.2.1 INTERVIEW CSM.....	26
4.2.2 INTERVIEW COSUN.....	31
4.2.3 INTERVIEW NUTRECO.....	36
4.2.4 INTERVIEW CAMPINA.....	40
4.2.5 INTERVIEW VION	44
4.2.6 INTERVIEW CAPGEMINI.....	47

4.3	CONCLUSIES NAAR AANLEIDING VAN HET ONDERZOEKSMODEL.....	51
4.4	CONCLUSIES UIT DE RELATIES	56
4.4.1	AANGETOONDE RELATIES	56
4.4.2	NIET AANGETOONDE RELATIES	57
4.5	HYPOTHESEN.....	59
HOOFDSTUK 5 – CONCLUSIES.....		61
FIGUUR- EN TABELINDEX.....		64
BEGRIPPENLIJST		65
BIBLIOGRAFIE		67

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.

Inleiding

Deze scriptie is de verslaglegging van het onderzoek naar de probleemstelling: welke Informatie Technologie-factoren (IT-factoren) spelen een rol gedurende een Merger & Acquisition-traject (M&A-traject) bij producerende organisaties binnen de voedingsmiddelenbranche, benaderd vanuit bedrijfskundig oogpunt? Om een antwoord te vinden op de probleemstelling zijn zeven deelvragen geformuleerd. Deze deelvragen zijn meetbaar gemaakt in een onderzoeksmodel waar verklarende en te verklaren variabelen te vinden zijn. Tussen deze variabelen zijn relaties aangebracht die zijn omgezet in hypothesen. De onderzoeksresultaten zijn verkregen door het houden van interviews bij zes organisaties die opereren in de voedingsmiddelenbranche.

Dit onderzoek is uitgevoerd in de voedingsmiddelenbranche aangezien hier de afgelopen jaren veel M&A's plaatsgevonden hebben. De wetenschappelijke waarde van deze scriptie is dat er tot op heden weinig onderzoek is gedaan naar de rol van IT-factoren bij M&A's. Uit het volgende citaat blijkt de impact van IT integratie op de post-M&A resultaten:

'A recent Gartner Group study indicates that well implemented IT integrations have a noticeable impact on post acquisition results. IT integrations that lacked strong preparations took 20% to 50% longer to achieve required business results at an average 25% higher cost. Information Technology also becomes a risk factor where the combined enterprise success depends on a high degree of operational integration'
[ACT2006]

Bij het schrijven van deze scriptie is gekozen voor een standaard-scriptieindeling. De indeling [GEE2004] die gehanteerd wordt, is gebaseerd op de voorschriften van wetenschappelijke beroepsorganisaties zoals de American Psychological Association (APA) en de American Political Science Association (APSA). Deze indeling wordt gezien als algemeen bruikbaar (ongeacht het onderzoeksgebied) bij het schrijven van wetenschappelijke literatuur. De indeling van deze scriptie is weergegeven in tabel 1.

#	Inhoud hoofdstuk	Onderwerp
1	Inleiding tot het onderwerp waarin het theoretisch kader uiteengezet wordt;	a. Achtergronden;
		b. Onderwerp M&A;
		c. IT-factoren bij M&A.
2	Theoretische uitwerking en verantwoording van de vraagstelling;	a. Probleemstelling;
		b. Hypothesen;
		c. Literatuur.
3	Overzicht van gebruikte gegevens, operationalisaties en onderzoeksmethoden	a. Opzet (verklarende/te verklaren) variabelen;
		b. Organisatieselectie;
		c. Vragenlijst/Interviewvragen.
4	Uiteenzetting van de onderzoeksresultaten;	
5	Conclusies en aanbevelingen	

Tabel 1 'Scriptie-indeling APA en APSA'

Leeswijzer

Het eerste hoofdstuk is een uiteenzetting van geraadpleegde literatuur. Lezers die goed op de hoogte zijn van de theoretische achtergronden van M&A's, kunnen dit hoofdstuk overslaan en bij het tweede hoofdstuk beginnen. In het tweede hoofdstuk wordt ingegaan op de vraagstelling van dit onderzoek. Dit hoofdstuk bevat naast de vraagstelling (probleemstelling en deelvragen) ook de verantwoording van de vraagstelling. In het derde hoofdstuk is de operationalisatie van dit onderzoek uitgewerkt. Het derde hoofdstuk bevat het onderzoeksmodel en een beschrijving van de gebruikte onderzoeksmethoden. Het vierde hoofdstuk bevat de uitkomsten van het onderzoek waarna in het vijfde hoofdstuk wordt afgesloten met de conclusies die de verbanden tussen de onderzoeksuitkomsten weergeven.

Hoofdstuk 1 – Inleiding Merger & Acquisition

1.1 Inleiding

Dit hoofdstuk bevat een theoretische inleiding tot het onderzoek. De opbouw van dit hoofdstuk is als volgt: allereerst zal de achtergrond van dit onderzoek worden besproken. Hierna zal het onderwerp M&A uitgewerkt worden, waarna IT-factoren bij M&A's zullen worden besproken. De besproken onderwerpen zijn met name gebaseerd op literatuuronderzoek, welke terug te vinden zijn in de bibliografie van deze scriptie. Achtereenvolgens wordt in dit hoofdstuk M&A gedefinieerd en worden de verschillende specialisaties toegelicht. Er wordt slechts kort stil gestaan bij de theorie achter M&A aangezien in deze scriptie de relatie tussen M&A en IT-factoren centraal staat.

1.2 Achtergronden

Deze scriptie is geschreven in opdracht van Professor M. van Vliet welke werkzaam is bij adviesbureau Capgemini. De aanleiding voor dit onderzoek was de vraag of IT-factoren een rol spelen bij M&A-trajecten. Afhankelijk van het antwoord op deze vraag wordt bekeken of er door organisaties goed aan wordt gedaan om aandacht te besteden aan IT tijdens een M&A. Organisaties worden afhankelijker van IT dat bij de ondersteuning van vrijwel ieder primair of secundair bedrijfsproces een bedrijfskritische rol speelt. De voedingsmiddelenbranche is een interessante branche om te bekijken aangezien er in het verleden veel M&A's plaatsgevonden hebben. Organisaties die meewerkten aan dit onderzoek hebben zowel grote als kleine overnames gedaan. Grote overnames (meer dan 1 miljard euro omzet per jaar) kenmerkten zich vaak door een hogere mate van professionalisering binnen de IT-inrichting. Bij overnames van kleinere organisaties (minder dan 1 miljard euro omzet per jaar) was er vaak sprake van een minder professionele inrichting van de IT-inrichting. De diversiteit in IT-inrichtingen maakt de voedingsmiddelenbranche tot een uitdagende en interessante omgeving om dit onderzoek uit te voeren.

1.3 Onderwerp Merger & Acquisition

De term Merger & Acquisition is inmiddels vrijwel ingeburgerd in onze Nederlandse taal. De beste manier om M&A te vertalen is als *Fusie* en *Overname*. Het verschil in de term '*Merger*' en de term '*Acquisition*' wordt met name bepaald door de manier waarop de financiering plaatsvindt. Een Merger (ook wel 'merger of equals' genaamd) wordt meestal volledig met *aandelen* gefinancierd (ook wel een '*stock swap*' (zie begrippenlijst) genaamd). Een ander verschil is dat bij een merger vaak meer sprake is van samenwerking en een verder gaande integratie tussen organisaties. Bij een acquisition is er meestal sprake van een onderneming die niet gelijk is in omvang. Meestal neemt een grote onderneming een kleinere over. Dit hoeft echter niet altijd het geval te zijn. Denk aan Getronics dat in 1999 het twee maal zo grote bedrijf Wang Global overnam (wat overigens later bijna de ondergang van Getronics zou betekenen) [THT2006].

Het begrip M&A is steeds meer een koepelbegrip geworden dat verschillende specialisaties onder zich draagt. In deze scriptie komen alleen de volgende specialisaties van M&A terug:

- *Merger* (Fusie) – samengaan van 2 organisaties of onderdelen van organisaties;

-
- *Acquisition* (Overname) – overnemen van de onderneming of onderdeel van een onderneming;
 - *Divestment* (Desinvestering) – afstoten van onderdelen die na de fusie niet langer van toegevoegde waarde zijn. Volgens [Bel2004] is sprake van een divestment wanneer er sprake is van:
 - de beëindiging van een kapitaalparticipatie in een actieve industriële dochteronderneming;
 - de liquidatie van een actieve industriële dochteronderneming;
 - het beëindigen van productieactiviteiten bij een actieve industriële dochteronderneming.

In deze scriptie zullen de termen Merger en Acquisition niet als afzonderlijk, maar als een enkelvoudig fenomeen beschouwd worden. De reden dat M&A als enkelvoudig fenomeen wordt beschouwd is dat het voor de inhoud van deze scriptie (die zich voornamelijk op de relatie tussen IT-factoren en M&A richt) niet relevant is of er sprake is van een Merger of Acquisition.

Een andere term die regelmatig terug zal komen in deze scriptie is ‘*due diligence*’ (zie begrippenlijst). Due diligence is de vooraf vastgestelde periode waarin de overnemende partij de mogelijkheid krijgt om te onderzoeken hoe de organisatie en de informatievoorziening in elkaar zit. Deze periode dient voornamelijk om een analyse te maken van de huidige situatie bij de overnamepartij [POL2005]. Het is dan ook vaak al zo dat er een bod bij de overnamekandidaat op tafel ligt. Er is nog geen contract getekend, wel is er vaak een zogenaamde ‘Letter of Intent’ (LOI) opgesteld (zie begrippenlijst). Wat zoveel betekent als wanneer de overnamekandidaat voldoet aan de geschetste uitgangssituatie, de overname doorgang kan vinden. Dit schept met name vertrouwen bij de overnamepartij aangezien gevoelige informatie beschikbaar komt voor de overnemende partij. In de volgende paragraaf zal dieper in worden gegaan op de fasering van een M&A-traject.

1.3.1 M&A-fasering

Deze paragraaf bespreekt kort de fasering van een M&A-traject en de verschillende invalshoeken van het due diligence onderzoek. Het blijkt dat over de term due diligence wisselde opvattingen bestaan. Om het begrip due diligence helder te krijgen en ambiguïteiten te voorkomen, wordt de theorie van [POL2005] gehanteerd om de 3 meest gebruikte opvattingen over due diligence te verduidelijken. In deze scriptie zal due diligence als een apart traject beschouwd worden, waarbij 3 opeenvolgende fasen onderscheiden worden. Afhankelijk van de omvang, tijdsdruk, complexiteit en transparantie van een M&A zullen wellicht enkele fasen samen genomen worden of elkaar snel opvolgen. Fasen die onderscheiden worden zijn:

- *Inventariserende fase;*
In deze fase wordt de situatie van de overname partij globaal onderzocht en is voornamelijk verkennend van aard.
- *Onderzoekende fase;*
In deze fase wordt bekeken of de geschetste situatie van de overnamepartij klopt. Bij een afwijking kan het bod op de overnamepartij veranderen. Hierna volgt vaak een onderhandelingsfase. Een LOI (zie begrippenlijst) is in deze fase gebruikelijk.
- *Bevestigende fase.*
Deze fase verschilt in zoverre met de ‘*onderzoekende fase*’ dat hier volledig af kan worden gezien van de overeenkomst bij geconstateerde verschillen tussen de geschetste situatie en de werkelijke situatie. Er is weinig onderhandelingsruimte in deze fase.

Als gekeken wordt naar M&A-trajecten als geheel wordt vaak gebruikt gemaakt van de theorie van [BAR2004] welke een samenvoeging is van de volgende 3 theorieën:

- Haspeslagh, Jemison (1991);
- Aiello, Watkins (2001);
- Breindenbach (2000).

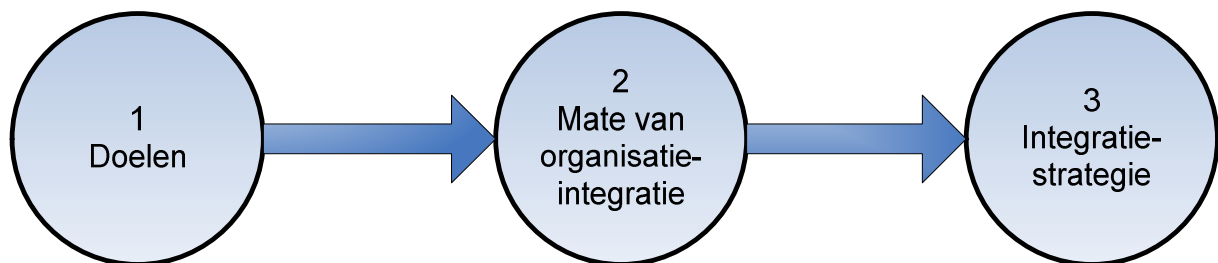
In tabel 2 zijn de verschillende fasen in een M&A traject weergegeven. Tabel 1 is gebaseerd op de theorie uit [BAR2004].

Fase	Beschrijving
1. Strategie	Analyse van de huidige situatie van je eigen onderneming. Bekijk vervolgens of een M&A zal bijdragen in het verwezenlijken van de bedrijfsdoelstellingen. Voer een review uit op potentiële overnamekandidaten in de markt.
2. Planning	Selecteer zelf de overname kandidaten of laat dit doen door investeerders (bijvoorbeeld door banken of investeringsmaatschappijen). Identificeer de kritische succesfactoren die een rol spelen bij het succes van de overeenkomst.
3. Evaluatie	Wanneer bekend is dat een bieding wordt voorbereid op een overnamepartij is het zaak om over te gaan tot een meer gedetailleerde analyse in de vorm van due diligence. Vanuit deze informatie kan een biedprijs worden geformuleerd. Ook kan in deze fase al uitleg worden gegeven aan het management van de overnamepartij om begrip te kweken en onzekerheid weg te nemen.
4. Acquisitie	Als het bod geaccepteerd is kan de juridische en financiële onderhandeling beginnen om de overeenkomst sluitend te maken. Het betreft hier een meer gedetailleerde analyse en onderhandeling.
5. Integratie	Besluit de overeenkomst met een formeel contract. Maak de overeenkomst vervolgens publiek en start het proces dat ervoor moet zorgen dat de beide organisaties gecombineerd of geïntegreerd worden.

Tabel 2 'Fasering M&A-traject'

1.3.2 IT-integratie

Als gekeken wordt naar de wijze waarop IT wordt geïntegreerd in de verschillende fasen van het M&A-traject dan is de eerste vraag die men zich moet stellen: Wat is de gewenste mate van integratie van de overnamepartij? Om een antwoord te vinden op deze vraag is het van belang dat de doelen die de organisatie probeert te bereiken met de M&A helder zijn. Vanuit deze doelen wordt bepaald wat de gewenste mate van integratie is en welke integratiestrategie gekozen kan worden (*figuur 1*) om dit te realiseren.



Figuur 1 'Fasen integratiestrategie'

1.3 IT-Factoren

Deze paragraaf geeft een korte inleiding in de IT-factoren die een rol spelen bij het integreren van IT-inrichtingen. Bij het maken van een analyse op de IT-inrichting van de overnamepartij zal met name gekeken worden naar onderwerpen die in deze paragraaf besproken worden. In deze paragraaf wordt kort aangegeven wat de omvang van het systeem is en de toepassing op de organisatie.

a. 'Legacy'-systemen (grootschalig maatwerk);

Kenmerken:

Omvang: Grootschalig;

Toepassing: Specifiek.

Deze systemen zijn in het verleden met name gericht geweest op bedrijfsbrede ondersteuning van de primaire processen. Inmiddels zijn de systemen verouderd en leveren problemen op als onderhoudbaarheid en uitwisselbaarheid van data met andere pakketten. Vaak gaat het hier om maatwerk, specifiek ontwikkeld voor een onderneming.

b. ERP-pakketten;

Kenmerken:

Omvang: Grootschalig;

Toepassing: Standaard.

Dit zijn standaardsystemen die de onderneming bedrijfsbreed ondersteunen. Aanpassing op de onderneming vindt plaats door te *parameteriseren* (zie begrippenlijst). Uitbreiding door maatwerk is wel mogelijk maar brengt over het algemeen hoge kosten met zich mee die moeilijk zijn in te schatten. Inmiddels is de markt van ERP-leveranciers steeds volwassener geworden en zijn er enkele grote spelers die een groot deel van de markt in handen hebben. Bekende namen zijn: SAP en Oracle.

c. Bedrijfspakketten;

Kenmerken:

Omvang: Kleinschalig tot middelgroot;

Toepassing: Standaard.

Met name voor kleinere organisaties is de investering in maatwerk te kostbaar. Voor deze organisaties ontwikkelden softwareleveranciers pakketten die verkocht konden worden binnen een branche die veelal overeenkomstige processen hadden. Hierbij valt te denken aan organisaties als ziekenhuizen, zorginstellingen en overheidsinstanties.

Uiteraard zijn er nog meerdere soorten pakketten te noemen zoals kleinschalig maatwerk, midrange-systemen (middelgroot maatwerk) en de kleinere pakketten. Deze worden niet besproken aangezien ze geen grote rol spelen bij M&A's.

Hoofdstuk 2 – Vraagstelling

2.1 Inleiding

In dit onderdeel van de scriptie staat de probleemstelling en de verantwoording van de scriptie centraal. Naast de probleemstelling en de verantwoording worden de deelvragen beschreven die in de scriptie zullen worden uitgewerkt. De probleemstelling bevat een aantal onderwerpen. Onder deze onderwerpen worden de deelvragen geplaatst.

2.2 Probleemstelling

De probleemstelling van dit onderzoek luidt:

Welke IT-factoren spelen een rol gedurende een M&A-traject bij producerende organisaties binnen de voedingsmiddelenbranche, benaderd vanuit bedrijfskundig oogpunt?

De probleemstelling wordt toegelicht door een opsplitsing te maken in vier onderdelen:

1. IT-factoren;
2. M&A-traject;
3. Producerende organisaties binnen de voedingsmiddelenbranche;
4. Bedrijfskundig oogpunt.

1. IT-factoren

De IT-factoren die een rol spelen zullen worden bekeken vanuit bedrijfskundig oogpunt. Bedrijfskundige onderwerpen die hierbij besproken worden zijn: aandeelhouderswaarde, doelstellingen en de effecten op het post-M&A-traject. Deelvragen bij het onderdeel IT-factoren zijn:

DI.1 Welke invloed hebben de IT-factoren op de aandeelhouderswaarde?

Bij deze deelvraag wordt de vraag gesteld of IT-factoren een rol spelen bij de bepaling van de prijs per aandeel die wordt betaald voor de overnamepartij.

DI.2 Welke doelstellingen formuleert de organisatie aangaande het M&A-traject?

Doelstellingen die geformuleerd worden kunnen verschillend van aard zijn. Hierbij valt te denken aan onderwerpen als de uitbreiding van de productiecapaciteit, uitbreiding van marktaandeel of het verkleinen van de concurrentie. In dit onderzoek zal de nadruk liggen op de invloed die de IT-factoren hebben op het realiseren van de doelstellingen.

DI.3. Wat is het effect van de IT-factoren op het post-M&A-traject?

- Intern (de interne bedrijfsvoering);
- Extern (bijvoorbeeld: de koppeling met klanten en leveranciers).

Na het afronden van het M&A-traject zal bekeken worden wat het effect is geweest van de IT-factoren die een rol hebben gespeeld bij het M&A-traject. Hierbij zal de nadruk komen te liggen op de effecten die het M&A-traject heeft veroorzaakt voor de onderneming zelf (intern) maar ook voor de omgeving (extern).

2. M&A-traject

Het M&A-traject kent een aantal specialisaties. De verschillende specialisaties en hun onderlinge relatie zijn in paragraaf 3 van het eerste hoofdstuk besproken.

Deelvragen die bij het onderdeel '*M&A-traject*' geformuleerd zijn:

D2.1. Als gekeken wordt naar de verschillende fasen die onderscheiden worden in een M&A-traject, wat is dan de invloed van IT-factoren binnen deze fasen?

- Wat is de invloed van IT-factoren in de eerste fase (due diligence) van het M&A-traject?
- Wat kan gezegd worden over de rol die IT-factoren gespeeld hebben na een M&A-traject?

Bij deze deelvraag wordt een beschrijving gegeven van de IT-factoren die tijdens een M&A-traject een rol spelen. Er wordt aandacht besteed aan factoren die in de eerste fase van het M&A-traject een rol spelen en welke rol IT-factoren spelen na het M&A-traject.

D2.2. Welke IT-gerelateerde risico's kunnen uit een boekenonderzoek worden gehaald, die een rol spelen tijdens de verschillende fasen in een M&A-traject?

- Risico's die op korte termijn een rol spelen;
- Risico's die de primaire processen beïnvloeden.

Door te kijken naar de risico's die een M&A met zich meebrengt, kan een inschatting worden gemaakt hoe de risico's beperkt kunnen worden tot een minimum. De risicoanalyse is van groot belang en wordt dan ook ingedeeld in risico's op korte termijn en lange termijn. Het afdekken van risico's en het calculeren van de effecten die de risico's met zich meebrengen, moeten bijdragen in de stabiliteit van het M&A-traject.

3. *Producterende organisaties binnen de voedingsmiddelenbranche*

Dit onderzoek zal zich volledig richten op commerciële organisaties die in de voedingsmiddelenbranche actief zijn. Hiervoor is gekozen in samenspraak met de begeleider van dit onderzoek. Specifieker is gekozen voor de branche met BIK-code¹ **15** – '*Vervaardiging van voedingsmiddelen en dranken*'. BIK-code 15 is een overkoepelende code die uitgesplitst wordt naar verschillende sub-codes. Aangezien de organisaties die benaderd worden, meerdere producten vervaardigen, is gekozen voor de overkoepelende code. In de derde paragraaf van hoofdstuk drie 'organisatieselectie' zal dieper in worden gegaan op de BIK-code.

Deelvragen bij dit onderdeel hebben met name betrekking op de organisatorische inrichting binnen de voedingsmiddelenbranche. De deelvragen zijn:

D3.1. Welke organisatorische veranderingen zijn nodig na het M&A-traject?

- Business alignment/Business Process Reengineering (BPR);
- Mensen.

De veranderingen die nodig zijn binnen een onderneming om een M&A-traject succesvol te doorlopen zijn ingrijpend. De scriptie concentreert zich op de veranderingen in de bedrijfsprocessen en de veranderingen die betrekking hebben op de mensen binnen de onderneming. Te denken valt aan het opleiden van mensen, verandering in capaciteit, herinrichting van de bedrijfsprocessen etc.

¹ Bedrijfsindeling kamers van koophandel, afgekort BIK. Conform internationale afspraken ten aanzien van afspraken over de typering van bedrijfsactiviteiten. (2005 laatste revisie)

D3.2. Wat zijn voedingsmiddelenbranche specifieke factoren die een rol spelen bij een M&A-traject?

- Inrichting van de bedrijfsprocessen;
- Eisen aan IT-omgeving binnen de voedingsmiddelenbranche.

Deze scriptie is afgebakend op de commerciële productietak van de voedingsmiddelenbranche. Uit bronnen en interviews wordt getracht te achterhalen wat branchespecifieke onderwerpen zijn die een rol spelen.

4. Bedrijfskundig oogpunt

Deelvragen die geformuleerd zijn uit bedrijfskundig oogpunt:

D4.1 Welke IT-investeringen zijn nodig om het M&A-traject succesvol te laten verlopen?

Bij deze analyse wordt de nadruk gelegd op de investeringen in IT-middelen. Het doel van deze vraag is inzicht verschaffen in de mogelijke kosten van IT-middelen die een M&A-traject met zich meebrengt. Hierbij is het interessant om verschillende ratio's te analyseren die tijdens de post-M&A-fase een rol spelen. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de Return On Investments (ROI) op IT-middelen.

D4.2 Welke divestments treden over het algemeen op bij een M&A traject?

Deze vraag richt zich op het afstoten van organisaties of onderdelen daarvan. In dit onderzoek wordt bekeken wat de invloed van divestments is op de IT-factoren. Te denken valt aan het samenvoegen van de back-office. Dit is een veel voorkomend gebeuren in de bancaire sector. Juist doordat de producten onderling vergelijkbaar zijn en weinig marge bevatten, moet gezocht worden naar kostenbesparingen. Bij een overname is efficiencywinst dan een veelgenoemde reden. Zo voegen banken na een M&A de ondersteunende taken samen waardoor ze efficiënter ingezet kunnen worden. In dit onderzoek wordt onderzocht of voor de voedingsmiddelenbranche ook divestments bij IT optreden en welke motieven een rol spelen.

Hoofdstuk 3 – Operationalisatie

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de plaats van de probleemstelling in het kennisgebied (ofwel het onderzoeksdomein). Verder volgt in dit hoofdstuk een beschrijving van de onderzoeksvariabelen (voortaan variabelen genoemd). Om de samenhang aan te tonen tussen de onderzoeksvragen, variabelen en de interviewvragen is ervoor gekozen om eerst te bepalen *wat* onderzocht wordt door onderzoeksvragen op te stellen. De onderzoeksvragen worden *meetbaar* gemaakt door variabelen op te stellen. De interviewvragen worden opgesteld om aan de variabelen *invulling* te geven.

3.2 Variabelen

Het onderzoeksdomein is de verzameling elementen of eenheden waar een uitspraak over gedaan wordt. Bij deze scriptie betreft het M&A-trajecten in de productietak van de voedingsmiddelenbranche (BIK-15). Binnen het domein kunnen variabelen gedefinieerd worden. De variabelen doen een uitspraak over het domein. Over het algemeen worden ‘*verklarende variabelen*’ en ‘*te verklaren variabelen*’ (ook wel resp. ‘onafhankelijke’ en ‘afhankelijke’ variabelen genaamd) onderscheiden. De verklarende variabelen zijn variabelen die te manipuleren zijn door de onderneming zelf. De te verklaren variabelen worden gemanipuleerd door de verklarende variabelen.

Citaat uit [KUB2006]: *‘Om de zaak zo eenvoudig mogelijk te houden zullen we veronderstellen dat er twee variabelen in het spel zijn waarbij de ene afhangt van de andere. Diegene die afhangt noemen we de afhankelijke variabele. De andere is de onafhankelijke variabele. In de realiteit zijn er dikwijls meerdere onafhankelijke variabelen die één afhankelijke variabele beïnvloeden.’*

Verklarende variabelen zijn variabelen die op de ratio schaal aangeduid worden. Te verklaren variabelen zijn variabelen die op de nominale schaal worden uitgedrukt [MET2006]. In de lijst met variabelen wordt bij de variabelen een meting verricht van de resultaten *voor* het M&A-traject en van de resultaten *na* het M&A-traject. Bij de variabelen wordt een afkorting geplaatst die verderop in dit hoofdstuk in een model (*figuur 2*) geplaatst wordt.

1. Verklarende variabelen:

V1 Capaciteitverandering m.b.t. mensen;

V1.1 IT-medewerkers

% IT-medewerkers t.o.v. totaal aantal medewerkers

V1.2 Verhouding eigen IT-medewerkers t.o.v. externe IT-medewerkers

% verandering in verhouding eigen IT-medewerkers t.o.v. externe IT-medewerkers voor het M&A-traject en na het M&A-traject

V2 IT-Investeringen gedurende M&A-traject;

% IT-investeringen t.o.v. de totale investeringen gedurende het M&A-traject

V3 Divestments.

% Divestments t.o.v. de totale investeringen

Het percentage aan investeringen dat in de toekomst als divestment kan worden aangemerkt

V4 Automatiseringsgraad²;

V4.1 IT-kosten per medewerker;

% IT-kosten per medewerker tov totale kosten medewerker

V4.2 Aantal IT-medewerkers;

% aantal medewerker t.o.v. totaal aantal medewerkers

V4.3 IT-kosten

% IT-kosten t.o.v. totale kosten

V5 Integratie software/hardware

V5.1 Gekozen voor 1 platform of meerdere

V5.2 Snelheid van integratie

% Verschil tussen gepland tijdsbestek en gerealiseerd tijdsbestek

V5.3 Keuze voor geïntegreerde IT-centra

2. Te verklaren variabelen:

T1 Ontwikkeling aandeelhouderswaarde;

Geen – Negatief – Positief

T2 Organisatorische effecten;

Geen – Klein – Groot

T3 Efficiency veranderingen;

Geen – Klein(1% - 5%) – Groot (>5%)

² De automatiseringsgraad is een indicatie die iets zegt over het belang dat een organisatie hecht aan de toepassing van IT. Dit kengetal kan op verschillende manieren worden uitgelegd. Hoge kosten per medewerker en hoge IT-costs, kunnen duiden op een geavanceerde IT-omgeving of een vrij inefficiënte inzet van IT [Tan06].

T4 Return On Investments;
Geen – Negatief – Positief

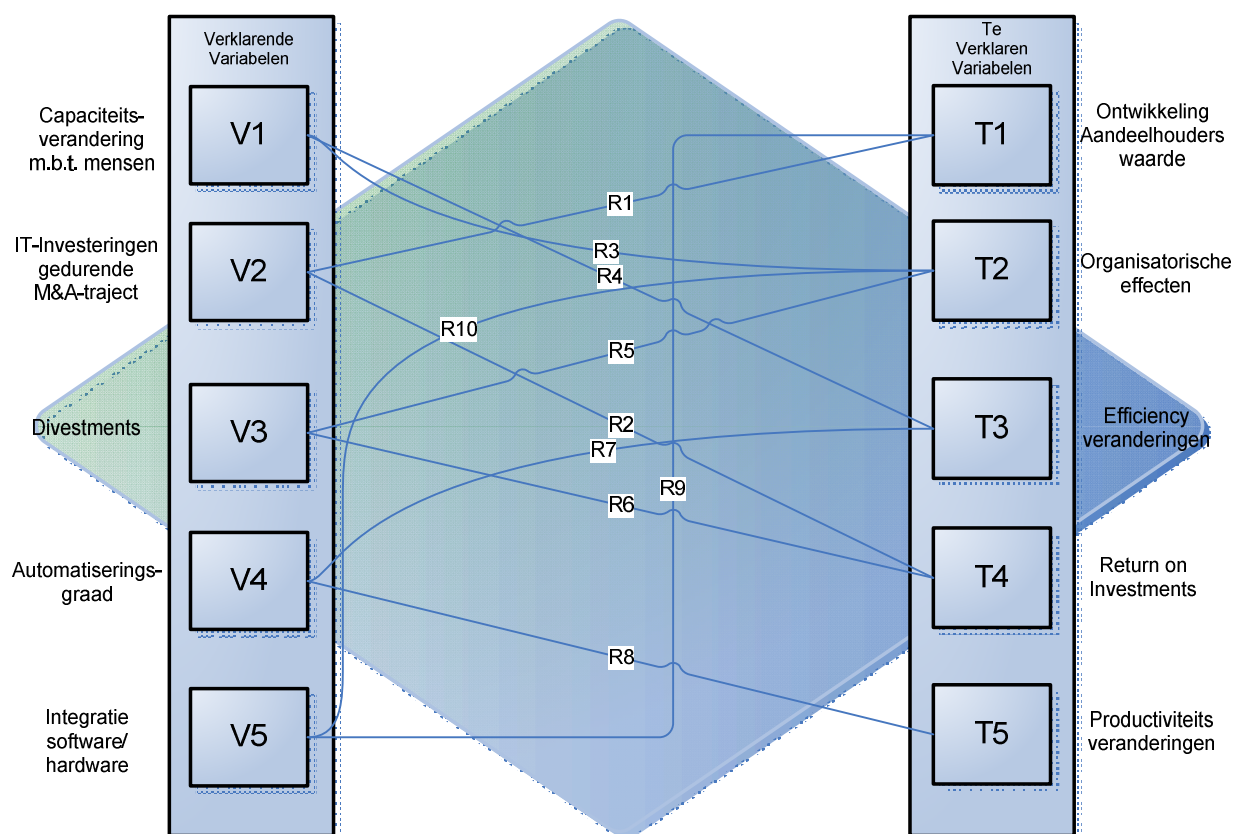
T5 Productiviteitsveranderingen

T5.1 Productiviteit

% productiviteit na M&A t.o.v. voor M&A

T5.2 Omzet per medewerker

% verandering in omzet per medewerker na M&A



Figuur 2 'Onderzoeksmodel o.b.v. variabele

Figuur 2 laat de relatie tussen de verschillende variabelen zien. De relaties worden hieronder uitgewerkt en toegelicht. De hypothesen (aannames) zijn ter controle voorgelegd aan de begeleider. De uitwerking en toetsing van de hypothesen gebeurt op basis van de interviews. De verslaglegging van de interviews vindt plaats in de tweede paragraaf van hoofdstuk vier.

Relatie Toelichting

R1 {V2 – T1} De resultaten die een onderneming wil boeken met een M&A, zijn afhankelijk van de investeringen die gedaan worden. Wanneer de investeringen stijgen, zal dit op lange termijn gunstige effecten hebben. Anderzijds zal op korte termijn geld vrijgemaakt moeten worden, wat een negatieve invloed kan hebben op de resultaten. De aandeelhouderswaarde is

afhankelijk van vele factoren. In dit geval zal er vanuit gegaan worden dat de aandeelhouderswaarde beïnvloed wordt door de prestaties (resultaten) van een onderneming.

R2 {V2 – T4} Het succes van de ROI is in sterke mate afhankelijk van de gedane investeringen. Zo kan geanalyseerd worden of er een lineair verband bestaat tussen de hoeveelheid aan investeringen in IT-middelen en de opbrengst van de investeringen in IT-middelen (dus: grotere investeringen → verhoudingsgewijze opbrengsten). Ik merk op dat niet alle baten goed meetbaar zijn. Bij lastig meetbare baten valt te denken aan klanttevredenheid.

R3 {V1 – T2} Bij deze relatie wordt bekeken wat de verandering in aantal medewerkers voor invloed heeft op de organisatie. Wanneer bijvoorbeeld een reductie plaatsvindt in IT-medewerkers, zorgt dit dan ook voor verandering wat betreft kwalitatieve ondersteuning van de IT-infrastructuur?

R4 {V1 – T3} De relatie tussen capaciteit van mensen en efficiency veranderingen is vaak een belangrijke reden om over te gaan tot een M&A. De bundeling van de back-office kan zorgen voor een belangrijke kostenbesparing. Onderzocht zal worden of dit in de praktijk volgens verwachting verloopt.

R5 {V3 – T2} Wanneer bepaalde divestments optreden gedurende een M&A-traject, is het interessant om te bekijken wat voor invloed dit heeft op de organisatie als geheel. Zo word aangenomen dat de afstemming van twee verschillende omgevingen niet gemakkelijk is wanneer er grote organisatorische verschillen zijn.

R6. {V3 – T4} Bij deze relatie wordt bekeken of de samenvoeging van een onderdeel leidt tot meer baten op het geïnvesteerde vermogen. Zo is het aannemelijk dat een samenvoeging van een overnamepartij bij een bestaand onderdeel leidt tot een schaalvergroting.

R7. {V4 – T3} Deze relatie bekijkt of de efficiency van de onderneming als geheel verbetert wanneer de automatiseringsgraad verhoogd wordt. Centrale vraag is of het juist is dat wanneer kosten toenemen of geïnvesteerd wordt in personeel, de efficiency van de onderneming evenredig meestijgt.

R8. {V4 – T5} Aangenomen kan worden dat een doelstelling van het verhogen van de automatiseringsgraad is: het verhogen van de productiviteit. In dit onderzoek zal onderzocht worden of dit verband aanwezig is tijdens M&A-trajecten.

R9. {V5 – T1} Deze relatie onderzoekt of er een verband is tussen de mate waarin de integratie van systemen succesvol is en de ontwikkeling van de aandeelhouderswaarde. Een goed georganiseerde en dus succesvolle integratie zal vermoedelijk leiden tot een grotere opbrengst wat de aandeelhouderswaarde ten goede zal komen.

R10. {V5 – T2} Bij deze relatie wordt onderzocht wat de organisatorische veranderingen zijn die een integratie van systemen teweeg brengt. Factoren die een rol spelen zijn de snelheid van de integratie en de keuze voor 1 platform.

3.3 Organisatieselectie

In deze paragraaf wordt stilgestaan bij organisaties uit de voedingsmiddelenbranche die in aanmerking komen om hen te betrekken bij dit onderzoek. Alvorens de bedrijfsselectie te presenteren, zullen de criteria waar deze selectie op gebaseerd is worden toegelicht. Er wordt een korte beschrijving gegeven van de bedrijfsactiviteiten en de motivatie van de selectie. De marktverkenning is tot stand gekomen door gebruik te maken van de database REACH (beschikbaar gesteld door bureau van Dijk). REACH bevat informatie over organisaties die ingeschreven staan bij de kamer van koophandel. Dit past binnen de inperking die vooraf is vastgesteld, dat alleen organisaties geselecteerd worden die in Nederland hun hoofdkantoor gevestigd hebben.

Criteria

In dit onderdeel zullen de resultaten van het filter dat gebruikt is bij het selecteren van de organisaties uitgewerkt worden. De selectie is begonnen met 1.913.349 ondernemingen die bij de kamer van koophandel zijn ingeschreven. Verder kan opgemerkt worden dat de M&A module van REACH gegevens vanaf 1993 bevat. De criteria die gesteld zijn voor de organisatieselectie zijn de volgende:

1. De onderneming moet een BIK-code 15 hebben als hoofdactiviteit;
De BIK-code dient als afbakening van het onderzoek dat uitgevoerd wordt binnen de voedingsmiddelenbranche.

Resultaat: 8.243

2. De bedrijfsomzet moet minimaal 1 miljard euro bedragen;
Voor dit onderzoek worden organisaties geselecteerd die voldoen aan een bepaalde schaalgrootte. Voor dit criterium is gekozen omdat vanaf 1 miljard euro bedrijfsomzet een grens bereikt wordt waarbij een onderneming als groot wordt aangemerkt.

Resultaat: 26

3. De onderneming moet beschikken over meerdere deelnemingen (> 5);
Het aantal deelnemingen waar een onderneming over beschikt zegt wat over de mate waarin M&A-trajecten in het verleden een rol hebben gespeeld.

Resultaat: 24

4. Totaal aantal medewerkers moet minimaal 5.000 zijn;
Dit onderzoek selecteert organisaties die voldoende schaalgrootte hebben. Het aantal medewerkers wordt onder andere als graadmeter gebruikt.

Resultaat: 17

Nadat deze vier stappen gevolgd zijn, verschijnt een lijst zoals weergegeven in *figuur 3*. Deze lijst is 17 organisaties lang waar een selectie uit gemaakt kan worden. Wat echter nog over blijft om te onderzoeken, is de invloed van het M&A-traject op de aandeelhouderswaarde. Om de benodigde gegevens te achterhalen zullen organisaties geselecteerd moeten worden die verplicht zijn hun jaarstukken openbaar te maken. Om dit te bereiken wordt nog een extra stap toegevoegd die de rechtsvorm Naamloze Vennootschap (N.V.) en Coöperatie meeneemt (*figuur 4*).

Zoekstrategie

Omschrijving	Details van de selectie	Resultaat stap	Resultaat opzoeking
1. BIK code	Hoofdactiviteitscodes : 15 - Vervaardiging van voedingsmiddelen en dranken	8,243	8,243
2. Bedrijfsopbrengsten (dzEUR)	Laatst beschikbare jaar, Min = 1,000,000	350	26
3. Aantal deelnemingen	5 of meer	10,063	24
4. Totaal aantal medewerkers (alle organisaties/vestigingen)	[Min 5,000]	215	17

Totaal aantal geselecteerde organisaties: 17

Lijst

17 organisaties

Page 1/A

Gesorteerd op Bedrijfsopbrengsten (laatste jaar), Dalend

Naam van de Organisatie	Bedrijfsopbrengsten dz EUR Laatste jaar	Aantal medewerkers Laatste jaar	Laatst beschikb. jaar
1. Unilever N.V.	40,169,000	227,000	2004
2. Heineken N.V.	10,005,000	61,732	2004
3. Cadbury Schweppes Investments B.V.	6,487,128	27,960	2003
4. Sovion N.V.	5,914,763	17,605	2004
5. Vion B.V.	5,236,941	8,820	2004
6. Sara Lee/DE N.V.	5,112,474	22,927	2002
7. Sara Lee International B.V.	4,643,968	22,517	2004
8. Eurospecialities Foods B.V.	4,615,657	21,586	2004
9. Koninklijke Friesland Foods N.V.	4,461,000	17,580	2004
10. Nutreco Holding N.V.	3,857,600	12,615	2004
11. Zuivelcoöperatie Campina u.a.	3,568,100	7,099	2004
12. CSM nv	3,475,000	13,614	2004
13. Friesland Foods B.V.	3,174,800	5,354	2004
14. Koninklijke Wessanen nv	2,124,800	8,445	2004
15. McCain Europa B.V.	2,060,615	11,313	2004
16. Friesland International B.V.	1,909,800	12,226	2004
17. Koninklijke Numico N.V.	1,753,000	10,901	2004

Naam van de Organisatie	Kantoor stad	Hoofdactiviteit code (BIK)	Handelsregister nummer
1. Unilever N.V.	Rotterdam	1586	24051830
2. Heineken N.V.	Amsterdam	1596	33011433
3. Cadbury Schweppes Investments B.V.	Amsterdam	158421	33166446
4. Sovion N.V.	BEST	15132	17053901
5. Vion B.V.	Best	1513	18032521
6. Sara Lee/DE N.V.	Utrecht	158201	30003760
7. Sara Lee International B.V.	Utrecht	1586	30178468
8. Eurospecialities Foods B.V.	Amsterdam	15842	33216987
9. Koninklijke Friesland Foods N.V.	Meppel	1532	01070161
10. Nutreco Holding N.V.	Boxmeer	1570	16074305
11. Zuivelcoöperatie Campina u.a.	Zaltbommel	156203	11024221
12. CSM nv	Diemen	1583	33006580
13. Friesland Foods B.V.	Meppel	1543	01070162
14. Koninklijke Wessanen nv	UTRECHT	158421	33145851
15. McCain Europa B.V.	'S-HEER ARENDSKERKE	15131	22019127
16. Friesland International B.V.	Meppel	1551	01060120
17. Koninklijke Numico N.V.	LUCHTHAVEN SCHIPHOL	1588	27090619

Figuur 3 'Bedrijfsselectie 1' Bron: REACH

Uit figuur 3 blijkt dat verschillende organisaties (Friesland Foods, VION, Sara Lee) vaker voorkomen in de lijst. Deze lijst is gebaseerd op gegevens van de KvK. De reden dat

verschillende organisaties vaker voorkomen is wellicht dat de bedrijfsonderdelen apart geregistreerd staan bij de KvK.

Zoekstrategie

Omschrijving	Details van de selectie	Resultaat stap	Resultaat opzoeking
1. BIK code	Hoofdactiviteitscodes : 15 - Vervaardiging van voedingsmiddelen en dranken	8,243	8,243
2. Bedrijfsopbrengsten (dzEUR)	Laatst beschikbare jaar, Min = 1,000,000	350	26
3. Aantal deelnemingen	5 of meer	10,063	24
4. Totaal aantal medewerkers (alle organisaties/vestigingen)	[Min 5,000]	215	17
5. Rechtsvorm	Naamloze vennootschap (N.V.), Coöperatie (C.)	14,747	10

Totaal aantal geselecteerde organisaties: 10

Lijst

10 organisaties

Page 1/A

Gesorteerd op Bedrijfsopbrengsten (laatste jaar), Dalend

Naam van de Organisatie	Bedrijfsopbrengsten dz EUR Laatste jaar	Aantal medewerkers Laatste jaar	Laatst beschikb. jaar
1. Unilever N.V.	40,169,000	227,000	2004
2. Heineken N.V.	10,005,000	61,732	2004
3. Sovion N.V.	5,914,763	17,605	2004
4. Sara Lee/DE N.V.	5,112,474	22,927	2002
5. Koninklijke Friesland Foods N.V.	4,461,000	17,580	2004
6. Nutreco Holding N.V.	3,857,600	12,615	2004
7. Zuivelcoöperatie Campina u.a.	3,568,100	7,099	2004
8. CSM nv	3,475,000	13,614	2004
9. Koninklijke Wessanen nv	2,124,800	8,445	2004
10. Koninklijke Numico N.V.	1,753,000	10,901	2004

Naam van de Organisatie	Kantoor stad	Hoofdactiviteit code (BIK)	Handelsregister nummer
1. Unilever N.V.	Rotterdam	1586	24051830
2. Heineken N.V.	Amsterdam	1596	33011433
3. Sovion N.V.	BEST	15132	17053901
4. Sara Lee/DE N.V.	Utrecht	158201	30003760
5. Koninklijke Friesland Foods N.V.	Meppel	1532	01070161
6. Nutreco Holding N.V.	Boxmeer	1570	16074305
7. Zuivelcoöperatie Campina u.a.	Zaltbommel	156203	11024221
8. CSM nv	Diemen	1583	33006580
9. Koninklijke Wessanen nv	UTRECHT	158421	33145851
10. Koninklijke Numico N.V.	LUCHTHAVEN SCHIPHOL	1588	27090619

Figuur 4 'Bedrijfsselectie 2' Bron: REACH

5. De onderneming moet beursgenoteerd zijn (rechtsvorm NV);
Aangezien beursgenoteerde organisaties openheid moeten geven naar aandeelhouders is ervoor gekozen deze stap toe te voegen.

Resultaat: 10

6. Uiteindelijk zijn alle bedrijven uit deze lijst aangeschreven waarbij Royal Cosun B.V. en Capgemini later zijn toegevoegd. Van de aangeschreven bedrijven zijn er vier bereid gevonden om mee te werken aan dit onderzoek. Bij dit onderzoek is ook adviesbureau Capgemini betrokken geweest. De bijdrage van Capgemini is het verstrekken van informatie uit de voedingsmiddelenbranche in de vorm van een interview.

3.4 Interviewvragen

In tabel 3 wordt in één tabel aangegeven wat de relatie is tussen de deelvraag, variabele en interviewvraag. Op deze manier wordt geverifieerd of er geen gaten in het onderzoek zijn gesloten. Het uiteindelijke doel van het interview is de variabelen beantwoord te krijgen. Om aan te tonen dat er sprake is van coherentie tussen deelvraag, variabele en interviewvraag is tabel 3 opgesteld.

Hoofdgroepering	Verklarende variabele (V) / Te verklaren variabele (T)	Deelvraag	Variabele	Interviewvraag
1. People	V1 ΔCapaciteit people	D3.1	V1.1	I7.1
			V1.2	I7.2
	T2 Organisatorische effecten	D2.1	T2	I7.5
	T5 Productiviteitsveranderingen	D1.2	T5.1	I7.3
			T5.2	I7.4
2. Process	T3 Efficiency veranderingen	D1.3	T3	I7.5
	V3 Divestments	D4.2	V3	I1.2
				I3.1
				I3.2
3. Technology	V4 Automatiseringsgraad	D3.1	V4.1	I4.1
			V4.2	I4.2
			V4.3	I4.3
	V5 Integratie	D3.2	V5.1	I5.1
			V5.2	I5.2
			V5.3	I5.3
	V2 IT-investeringen	D4.1	-	I1.1
			V2	I2.1
			V2	I2.2
4. General M&A	T1 Aandeelhouderswaarde	D1.1	T1	I6.1
				I6.2
	T4 Return on Investments	D1.3	T4	I7.5

Tabel 3 'Relatie verklarende variabelen en interviewvragen'

1. Doelstellingen

Om later de investeringen te kunnen verantwoorden, zullen de doelstellingen die de onderneming wil bereiken helder moeten zijn. Ook kunnen de divestments te verklaren zijn vanuit de doelstellingen. Er is bij deze interviewvraag dus een indirect verband richting de variabele V2 en V3.

- I1.1 Welke doelstellingen zijn geformuleerd ten aanzien van IT-ondersteuning die na het M&A-traject gerealiseerd moeten zijn?
- I1.2 Zijn er onderdelen die afgestoten worden omdat ze niet binnen de doelstelling passen die vooraf geformuleerd is? Wat gebeurt met deze onderdelen (voorbeelden: samenvoeging, verkoop, outsourcing)?

2. Investeringsen

- I2.1 Welke investeringen moeten in IT-middelen gedaan worden om de doelstellingen te realiseren?
- I2.2 Hoe verhouden de investeringen zich ten opzichte van het totaal aan investeringen gedurende het M&A-traject?

3. Divestments

- I3.1 Welke investeringen/onderdelen kunnen na het M&A-traject als divestment worden aangemerkt? In welke fase wordt dit bepaald?
- I3.2 Wat is het percentage dat als divestment kan worden aangemerkt ten opzichte van het totaal aan gedane investering?

4. Automatiseringsgraad

- I4.1 Waar bestaan de IT-kosten per medewerker uit en hoe verhouden deze kosten zich ten opzichte van het totaal aan kosten per medewerker?
- I4.2 Is het aantal IT-medewerkers veranderd na het M&A-traject?
- I4.3 Hoe verhouden de IT-kosten zich ten opzichte van de totale kosten en is er een verandering waarneembaar na het M&A-traject?

5. Integratie van informatiesystemen

- I5.1 Is bij de keuze van de overnamekandidaat gelet op wat voor platform gebruikt wordt? Is er na de M&A gekozen voor 1 platform of gekozen voor het laten bestaan van meerdere platformen naast elkaar?
- I5.2 Wat kan gezegd worden over de snelheid waarmee de integratie tot stand is gekomen? Is dit uit te drukken in een percentage dat het verschil uitdrukt tussen het vooraf opgesteld tijdsbestek en het uiteindelijk gerealiseerde tijdsbestek.
- I5.3 Welke keuze is gemaakt aangaande een geïntegreerde IT-centra?

6. Aandeelhouderswaarde

- I6.1 Heeft het due diligence onderzoek de aandeelhouderswaarde beïnvloed?
- I6.2 Heeft de inrichting van de IT (in-)directe invloed gehad op de aandeelhouderswaarde?

7. Organisatorische effecten

- I7.1 Is er een kwantitatieve verandering na een M&A-traject waarneembaar in IT-medewerkers ten opzichte van het totale aantal medewerkers?
- I7.2 Verandert de verhouding in het aantal eigen IT-medewerkers en de extern ingehuurd IT-medewerkers.
- I7.3 Wat kan gezegd worden over de productiviteit per medewerker na M&A t.o.v. voor M&A
- I7.4 Wat is de verandering in omzet per medewerker na M&A
- I7.5 Is er een verandering opgetreden welke de efficiency beïnvloed heeft?

3.5 Hypothesen

Bij dit onderzoek zijn hypothesen geformuleerd (*tabel 4*) waarbij drie antwoordmogelijkheden zijn (niet bekend, waar en onwaar). De hypothesen zijn voorgelegd aan de geïnterviewden en zijn verwerkt in hoofdstuk 4.

#	Hypothese	Niet Bekend	Waar	Onwaar
H1	De gedane investeringen hebben een positieve invloed op de aandeelhouderswaarde			
H2	De succes van de ROI is afhankelijk van de mate waarin investeringen plaatsvinden			
H3	Een afname van IT-personeel tgv M&A heeft een positieve invloed			
H4	Efficiency wordt bereikt door met minder mensen hetzelfde te doen			
H5	Divestments leiden tot een gezondere organisatiestructuur			
H6	Het hebben van divestments zorgt voor een negatieve ROI			
H7	De onderneming wordt efficiënter wanneer de automatiseringsgraad stijgt			
H8	De productiviteit neemt toe bij het toenemen van de automatiseringsgraad			
H9	Een succesvolle IT-integratie draagt bij aan een positieve aandeelhouderswaarde			
H10	De snelheid van integratie en keuze voor 1 platform hebben een grote organisatorische impact			

Tabel 4 'Hypothesen'

Hoofdstuk 4 – Onderzoeksresultaten

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd welke afkomstig zijn uit de gehouden interviews in de voedingsmiddelenbranche. De zes interviews die gehouden zijn hebben steeds dezelfde indeling, welke in paragraaf 4.2 wordt toegelicht. De eerste vijf interviews zijn gehouden binnen de voedingsmiddelenbranche. De zesde is gehouden bij Capgemini. Bij deze verslaglegging zijn geen onderzoeksgegevens van het consultancybureau verzameld in de vorm van een set hypothesen aangezien deze organisatie niet voldoet aan de criteria zoals beschreven in paragraaf 3.3 ‘organisatieselectie’.

4.2 Verslaglegging

De interviews zijn afgenomen bij de volgende organisaties:

- | | |
|--|---|
| 1. CSM N.V. (CSM)
Mevrouw drs. I.C. Regien
Chief Information Officer (CIO) | 4. Campina B.V. (Campina)
De heer drs. A.E. Traas, RA
Director Finance |
| 2. Royal Cosun Holding B.V. (Cosun)
De heer I.R.P.J. van Gool
ICT-Manager | 5. VION N.V. (VION)
De heer drs. W.J.M. Bastmeijer, MBA
Director of Corporate IT |
| 3. Nutreco Nederland B.V. (Nutreco)
De heer drs. ir. K. Bink
Corporate Application Manager | 6. Capgemini Nederland N.V. (Capgemini)
Mevrouw ir. A.M.J. Josten
Logistiek Consultant, afdeling Supply Chain
Management |

De verslaglegging van de interviews is gestructureerd op basis van de deelvragen. Bij het eerste algemene onderdeel van elke interviewverslaglegging wordt achtergrondinformatie gegeven over de onderneming en de M&A's die recent plaatsgevonden hebben. Daarnaast wordt informatie gegeven over de geïnterviewde en zijn/haar rol bij een M&A. Het onderdeel doelstellingen is in twee delen opgesplitst. In het eerste deel wordt een toelichting gegeven op de algemene doelstellingen die een onderneming heeft geformuleerd ten aanzien van M&A's. Vanuit de algemene doelstellingen bij M&A's wordt in het tweede onderdeel bekeken welke invloed deze doelstellingen hebben op de doelstellingen die op IT gebied geformuleerd zijn. Na het onderdeel ‘Conclusie interview’, wordt een overzicht gegeven van de hypothesen.

4.2.1 Interview CSM

Plaats:	Diemen	Aanwezigen:	
Datum:	12 mei 2006 23 juni 2006	Mevrouw drs. I.C. Regien De heer J.A.C. Horsels De heer D.J. van Kessel	(CSM) (Radboud Universiteit) (Radboud Universiteit)

A) Algemeen

Informatie over CSM en recente M&A's

Het hoofdkantoor van CSM is gevestigd in Diemen. CSM is onderverdeeld in twee organisatieonderdelen: Bakery Supplies en Food Ingredients. CSM is een wereldwijde speler in Bakery Supplies en is in Nederland de nummer twee suikerproducent. Uit een artikel van [DFT2006] blijkt dat er slechts twee suikerproducenten in Nederland zijn. De andere suikerproducent in Nederland is Suiker Unie, dat een onderdeel is van Cosun. CSM heeft in Nederland een marktaandeel van ongeveer 35% en Suiker Unie van ongeveer 65%.

De vier meest recente overnames die CSM heeft gedaan hebben allen plaatsgevonden in 2003 [CSM2006]:

- Carpro, USA;
- BS Unilever, Hongarije;
- Friesland Coberco, België/Frankrijk;
- Readibake, Verenigd Koninkrijk.

Informatie over mevrouw drs I.C. Regien

De geïnterviewde bekleedt de functie van CIO en is daarmee verantwoordelijk voor het IT-beleid bij CSM en de coördinatie van het IT-management bij de verschillende divisies. De CIO-functie is in het leven geroepen om een betere afstemming tussen IT en de bedrijfsprocessen te bewerkstelligen. Het doel daarvan is om meer rendement te halen uit IT-investeringen. [TOP2006]

Betrokkenheid M&A:

Nadat de due diligence fase succesvol afgerond is, wordt door de geïnterviewde een inventarisatie gemaakt van de huidige situatie wat betreft IT. Overige taken van de geïnterviewde gedurende het M&A-traject zijn bijvoorbeeld de advisering van de raad van bestuur over investeringsvoorstellen.

B) Doelstellingen

Algemene doelstellingen M&A bij CSM

De algemene doelstellingen die CSM formuleert bij een M&A vloeien voort uit de strategie die de onderneming voert. Bij algemene doelstellingen kan gedacht worden aan de doelstellingen die op directieniveau geformuleerd worden zoals: op welke markten wil CSM sterker worden en van welke markten wil men zich terugtrekken (de zogenaamde marktfocus). In 2003 wijzigde de strategie van *Business-to-Consumer* (B2C) naar *Business-to-Business* (B2B). Met andere woorden, CSM wilde zich meer toeleggen op de zakelijke markt (het leveren aan bedrijven, B2B) in plaats van het leveren aan consumenten (B2C). Een voorbeeld van de terugtrekking uit de consumentenmarkt is de verkoop van de divisie *CSM Sugar Confectionery* (zoetwaren, met als bekende merken RedBand en Sportlife) aan CVC Capital Partners. De verkoop van Sugar Confectionery bevestigde de wijziging van strategie. Een andere strategische doelstelling bij deze

verkoop was dat CSM zich meer wil gaan richten op de kernactiviteiten (Bakery Supplies en Food Ingredients). Deze doelstelling leidde ertoe dat in 2003 gekeken werd of het onderdeel Sugar Confectionery nog paste binnen de (organisatie-)portfolio. De middelen die vrijkwamen bij de verkoop werden gebruikt voor de aflossing van schulden en inkoop van eigen aandelen.

In februari 2006 maakte CSM bekend dat het studeert op de mogelijkheid om de suikerdivisie te verkopen. Bij deze bekendmaking werd ook als reden opgegeven dat de verkoop past bij de doelstelling om zich meer te gaan richten op de kernactiviteiten (Bakery Supplies en Food Ingredients). In juli 2006 bracht CSM naar buiten dat het de suikerdivisie had verkocht aan Cosun. [DFT2006]

Doelstellingen aangaande IT bij CSM

CSM formuleert de IT-doelstellingen op basis van de algemene doelstellingen bij M&A's. De IT-doelstellingen hebben veelal te maken met de gewenste integratie van informatiesystemen. Als besloten wordt om de overnamepartij zoveel mogelijk zelfstandig te laten opereren, zal er gekozen worden voor een minder diepgaande IT-integratie. Kiest CSM er echter voor om de onderneming volledig in zich op te nemen, dan zullen de informatiesystemen verder worden geïntegreerd. Door informatiesystemen te integreren wordt het beheer minder complex (complexiteit neemt bijvoorbeeld af doordat de koppeling tussen systemen beter aan te brengen is), wat uiteindelijk leidt tot een afname in kosten. Integratie van informatiesystemen kan bijvoorbeeld tot uiting komen door te kiezen voor één platform binnen de organisatieonderdelen. Tijdens het interview werd als voorbeeld gegeven dat wanneer IT-middelen binnen een onderdeel aan vervanging toe zijn, voornamelijk voor één platform (in dit geval: ERP-leverancier SAP) gekozen wordt.

C) Investeringsen

CSM heeft niet als beleid overnamepartijen te dwingen om over te stappen op een ander platform. Wanneer onderzocht wordt welke investeringen plaats moeten vinden, zal vooral gekeken worden naar de noodzakelijke investeringen. Wanneer de processen al goed door IT ondersteund worden, zal niet geïnvesteerd worden in een nieuw systeem. Tijdens het interview werd duidelijk dat grote investeringen in IT als gevolg van M&A's niet veelvoorkomend zijn. Dit is gerelateerd aan het feit dat CSM voornamelijk overnames doet van organisaties die professioneel (zie begrippenlijst) ingericht zijn qua IT.

D) Divestments

Uit het tweede onderdeel van de interviewverslaglegging bij CSM (zie punt twee, doelstellingen) blijkt dat veel divestments een strategische achtergrond hebben (wijziging van marktfocus richting B2B en organisatieportfolio). Ook wijzigingen vanuit de omgeving spelen een rol bij divestments. Zo blijkt dat een mogelijke verkoop van de suikerdivisie ook kan worden ingegeven door een wijziging in het Europese suikerbeleid. Protectionisme (zie begrippenlijst) in de vorm van productiequota's en prijscompensatie speelt hierbij onder meer een rol [DFT2006].

Naast invloeden uit de omgeving geeft een woordvoerder in een persbericht [DFT2006] van CSM aan dat een tekort aan schaalgrootte een probleem kan vormen op de lange termijn. De suikerdivisie van CSM is op dit moment alleen in Nederland actief. Op lange termijn zou het

echter beter zijn voor de continuïteit, om de suikerdivisie onder te brengen bij een grote Europese speler. Deze grote Europese speler kan meer bereiken met het suikeronderdeel van CSM via het uitbuiten van schaalvoordelen.

De gevolgen voor IT als gevolg van een divestment zijn niet groot volgens de geïnterviewde. Ze geeft aan dat het vaak een kwestie is van de verschillende onderdelen ontkoppelen en een oplossing zoeken voor het IT-personeel dat niet overgenomen wordt door de overnemende partij.

E) Automatiseringsgraad

De automatiseringsgraad is voor CSM geen belangrijke factor en wordt op geen enkele wijze gemeten. Kengetallen die iets zeggen over de automatiseringsgraad kan de geïnterviewde dan ook niet geven. De voornaamste reden hiervoor is dat informatieverwerking geen primair proces is binnen CSM. Het belang van IT binnen CSM is niet groot, wat volgens de geïnterviewde afgemeten wordt aan het beschikbaar gestelde budget. Verhoudingsgewijs wordt bij CSM één procent van de omzet per jaar gespendeerd aan IT. Ter vergelijking: in de luchtvaartindustrie liggen de IT-budgetten op 1,5-2 procent ten opzichte van de omzet per jaar[ANN2006].

F) Integratie van informatiesystemen

Een IT-integratiestrategie wordt bij CSM pas geformuleerd nadat de keuze gemaakt is om de overnamepartij onafhankelijk te laten voortbestaan of om deze te integreren. Deze keuze wordt voornamelijk bepaald door de omvang van de overnamepartij. Grote organisaties (organisaties met een omzet boven één miljard euro per jaar) die overgenomen worden door CSM blijven zelfstandig. Er worden echter wel eisen gesteld aan de overnamepartijen zoals security policy's en hardware voorschriften.

Bij kleine overnames (organisaties met een omzet van minder dan een miljard euro per jaar) wordt onderzocht wat de kwaliteit en de functionaliteit van de IT-inrichting is. Daarnaast wordt bekeken of een IT-integratie voordelen oplevert. Een voorbeeld van kwaliteit bij de IT-inrichting is de veroudering van de IT-inrichting (waardoor bijvoorbeeld onderhoud duur wordt). Een voorbeeld van de functionaliteit van de IT-inrichting is een gedeeld inkoopstelsel wat gezamenlijke inkopen mogelijk moet maken. Door gezamenlijk in grotere volumes in te kopen, wordt getracht een betere prijs te bedingen. Op deze manier wordt beter gebruik gemaakt van de schaalvoordelen die een gevolg zijn van een M&A.

De integratie van informatiesystemen gebeurt in verschillende fasen. Bij CSM wordt na de due diligence fase de CIO ingeschakeld. De CIO zal een planning opleveren voor de toekomstige IT-integratie. Er vindt een onderverdeling plaats van eisen die op korte termijn moeten worden gerealiseerd en eisen die op langere termijn moeten worden gerealiseerd. Wat betreft de korte termijn eisen worden *must-haves* (zie begrippenlijst) gepland voor de onderneming. Het gaat dan met name om rapportage- en communicatiemiddelen. De lange termijn eisen aan een IT-integratie wisselen sterk per M&A, omdat ze afhankelijk zijn van de gewenste mate van organisatie-integratie (zie pagina 11, '*organisatie-integratie*').

De snelheid van een IT-integratie is afhankelijk van de huidige IT-inrichting bij de overnamepartij. CSM zal tijdens het boekenonderzoek een analyse maken van de huidige IT-

inrichting bij de overnamepartij. Wanneer blijkt dat veel aanpassingen vereist zijn, zal er meer tijd uitgetrokken moeten worden voor de IT-integratie.

G) Aandeelhouderswaarde

De rol die IT speelt bij de bepaling van de aandeelhouderswaarde waarvoor de overname plaatsvindt, beperkt zich slechts tot procentpunten. IT is bij CSM geen M&A-onderwerp waarop een overname af kan ketsen. CSM redeneert dat de investering in IT als gevolg van een M&A nooit al te hoog kan zijn ten opzichte van de overnameprijs.

H) Organisatorische effecten

Wat betreft een verandering van IT-fulltime-equivalent's (fte) (zie begrippenlijst) is het moeilijk om een harde uitspraak te doen. Er wordt per M&A bekeken wat aan personeel nodig is en waar personeel overbodig wordt. Bij een IT-integratie verdwijnen over het algemeen wel IT-fte's; dit verschilt echter per M&A. Het is moeilijk om uitspraken te doen die algemeen geldend zijn, aangezien dit niet een doelstelling van een M&A is bij CSM.

Door een M&A kan veel onrust onder het personeel ontstaan door het creëren van onzekerheid over hun toekomstige positie binnen de organisatie. Daarom wordt getracht zo snel mogelijk duidelijkheid te geven over de toekomst.

I) Conclusie

Uit het interview met CSM blijkt dat tijdens de due diligence-fase een analyse van de IT-inrichting wordt gemaakt bij de overnamepartij. Op basis van deze analyse worden de IT-doelstellingen geformuleerd. De voornaamste IT-doelstelling bij M&A's is IT-integratie. De IT-integratie van verschillende IT-inrichtingen moet synergievoordelen en kostenbesparingen mogelijk maken. Bij het integreren van IT-inrichtingen is sprake van twee varianten; er kan gekozen worden voor (A) volledige IT-integratie of voor (B) gedeeltelijke IT-integratie. Uit het interview blijkt dat de keuze voor A of B ingegeven wordt door de omvang van de overnamepartij. Indien de overnamepartij als 'groot' (zie begrippenlijst) wordt aangeduid, dan zal besloten worden om te kiezen voor variant B. Indien de overnamepartij als 'klein' (zie begrippenlijst) wordt aangeduid, dan zal gekozen worden voor variant A.

4.2.2 Interview Cosun

Plaats:	Breda	Aanwezigen:	
Datum:	17 mei 2006	De heer I.R.P.J. van Gool	(Cosun)
		De heer J.A.C. Horsels	(Radboud Universiteit)
		De heer D.J. van Kessel	(Radboud Universiteit)

A) Algemeen

Informatie over Cosun en recente M&A's

Cosun opereert vanuit het hoofdkantoor in Breda. Volgens de website [Cos2006] is Cosun een coöperatie die is onderverdeeld in drie organisatieonderdelen. Deze drie organisatieonderdelen zijn:

- Onderdeel 1. Basisingrediënten: suiker, industriële alcohol, inuline en fructose (Suiker Unie, Nedalco en Sensus).
- Onderdeel 2. Aardappelproducten, zoals gekoelde, diepgevroren en gedroogde aardappelproducten en een scala van andere voorbewerkte aardappelspecialiteiten (Aviko).
- Onderdeel 3. Samengestelde ingrediënten, waaronder banketspecialiteiten, toppings, sauzen, dressings, melanges, specerijen en fruit- & groenteapplicaties (Unifine Food & Bake Ingredients, Unifine Sauces & Spices en SVZ).

Recente M&A's van Cosun zijn:

- Mundipam, Portugal;
- Nestlé (alleen de aardappelactiviteiten), Nederland;
- Aviko, Nederland.

Cosun is een coöperatie die van origine een samenvoeging is van suikerondernemers. Dit komt met name tot uitdrukking in het organisatieonderdeel Suiker Unie waar de suikerondernemers in verenigd zijn.

Informatie over de geïnterviewde de heer I.R.P.J. van Gool

De heer Van Gool bekleedt de functie van ICT-manager. Binnen Cosun is de functie Chief Information Officer (CIO) een gecombineerde functie; die bestaat uit de CFO en ICT-manager. De taak van de ICT-manager is om de CFO te adviseren over het IT-beleid. De taak van de CIO is om op strategisch niveau een beleid ten aanzien van IT op te stellen.

Betrokkenheid M&A:

Omdat M&A-trajecten in de beginfase strategisch van aard zijn, is de heer Van Gool veel betrokken geweest bij M&A's. De heer Van Gool was daarbij vrijwel altijd vanaf het begin in de due diligence fase betrokken.

B) Doelstellingen

Algemene doelstellingen M&A bij Cosun

Cosun heeft meerdere redenen gehad om een M&A te overwegen. De belangrijkste redenen die genoemd worden om een M&A in te gaan zijn: de verhoging van druk op de rentabiliteit binnen de voedingsmiddelenbranche, het verwerven van schaalvoordelen, verkrijgen van invloed binnen de keten en het willen diversificeren van het productaanbod. De verschillende redenen worden hieronder toegelicht.

Om de rentabiliteit te stabiliseren (streven naar stabielere groei met minder prijsschommelingen) wordt middels overnames geprobeerd meer invloed op de marktprijzen te krijgen. De gedachte hierachter is dat door zoveel mogelijk schaalgrootte te hebben, er een goede prijs bedongen kan worden op de markten waar Cosun actief op is.

Cosun probeert zich sterker te maken op de markten waar het al een groot marktaandeel heeft. Dit gebeurt onder andere op het gebied van de aardappelverwerking. De coöperatie Cosun vertegenwoordigt een groot aantal aardappeltelers die graag een goede prijs krijgen voor hun oogst. Cosun biedt haar leden een goede prijs voor de aardappel die vervolgens verwerkt wordt in producten van Aviko of bij dochteronderneming Rixona.

Bij ketenbeheersing (zie begrippenlijst) wordt geprobeerd binnen de keten van grondproduct tot eindproduct, zoveel mogelijk invloed te hebben. Een voorbeeld hiervan is dat aardappeltelers de aardappels leveren voor de verwerking tot eindproduct binnen Cosun dochters als Aviko of Rixona.

Productdiversificatie brengt voor Cosun belangrijke voordelen met zich mee. Zo is Cosun beter beschermd tegen incidenten die direct de omzetontwikkeling schaden. Omzetontwikkelingen zijn bijvoorbeeld onderhevig aan een slechte oogst door slechte weersomstandigheden. Een andere reden om te kiezen voor diversificatie, is de Europese regelgeving; vanuit Brussel worden namelijk hoeveelheden en prijzen van de producten bepaald. Dit om ervoor te zorgen dat vraag en aanbod in balans blijven en om de eigen markt te beschermen tegen verlies aan bedrijvigheid als gevolg van goedkopere suiker of suikerbieten uit andere delen van de wereld. Deze bescherming van de markt wordt ook wel protectionisme genoemd, in de vorm van quota's. Door te kiezen voor productdiversificatie, word het risico gespreid over verschillende producten wat ertoe leidt dat Cosun minder kwetsbaar wordt.

Doelstellingen aangaande IT bij Cosun

Cosun heeft geen aparte IT-doelstellingen geformuleerd. Deze worden bij Cosun per M&A bepaald, afhankelijk van de huidige situatie bij de overnamepartij. Het is dus niet zo dat er automatisch gekozen wordt voor het IT-platform en de IT-inrichting die Cosun gebruikt. Hoewel Cosun niet dwingend is in het opleggen van systeemvereisten, is er wel het streven om zoveel mogelijk gelijksoortige IT-inrichting te hebben binnen de verschillende organisatieonderdelen op de lange termijn. Verder wordt ernaar gestreefd om zoveel mogelijk data te integreren; dit kan met behulp van geïntegreerde datacenters.

C) Investeringsen

Wanneer Cosun een onderneming overneemt, vindt tijdens de due diligence fase een analyse plaats die bestaat uit een vragenlijst om een inschatting te kunnen maken van de huidige IT-inrichting. Een overname kan daarbij afketsten op de resultaten van een due diligence onderzoek. De geïnterviewde wijst op een verband tussen de professionaliteit van de IT-inrichting en de professionaliteit van de inrichting van andere organisatieonderdelen; wanneer de IT-inrichting niet als professioneel kan worden aangemerkt (bijvoorbeeld de afwezigheid van policy's, standaarden etc.), dan is de ervaring van de geïnterviewde dat vaak de inrichting van andere organisatieonderdelen ook onprofessioneel zal zijn.

Op basis van het boekenonderzoek wordt bekeken welke investeringen gedaan moeten worden. De uitkomst hiervan wordt meegenomen in de bepaling van de overnameprijs. Risico's op het gebied van softwarekeuze probeert Cosun af te dekken door gebruik te maken van industriestandaarden (bijvoorbeeld de aanschaf van het ERP-pakket SAP en softwareproducten van Microsoft). Echter, dit risico is nooit helemaal af te dekken; denk hierbij aan het faillissement van Baan en de overnames die plaatsgevonden hebben in de ERP-markt (JD Edwards en Peoplesoft).

De geïnterviewde benadrukt de moeilijkheid om M&A's te vergelijken wat betreft het doen van investeringen. Iedere M&A zou afzonderlijk moeten worden bekeken. Zo is het verschil in omvang van de M&A erg bepalend voor welke investeringen plaats moeten vinden. Grote organisaties (met een omzet groter dan één miljard euro) die overgenomen worden beschikken vaak al over een SAP inrichting. In dat geval zal er weinig geïnvesteerd hoeven te worden in IT. Bij kleinere overnames komt het voor dat de IT-inrichting enigszins verouderd is. In deze gevallen zal beoordeeld moeten worden welke investeringen benodigd zijn..

D) Divestments

Met divestments heeft de geïnterviewde weinig ervaring. In de periode dat hij werkzaam is voor Cosun, is het beleid geweest om geen organisaties over te nemen om ze later weer te verkopen. Ook volgens de website van Cosun [Cos2006] hebben recentelijk niet veel divestments plaatsgevonden. In 2004 is het belang in Adventa (een zadenproducent) verkocht en in februari van datzelfde jaar is de Canadese dochter Richardson verkocht aan Heinz.

E) Automatiseringsgraad

De ervaring van de geïnterviewde is dat de automatiseringsgraad over het algemeen zal stijgen als gevolg van een M&A bij kleinere organisaties (minder dan één miljard euro omzet). Bij grote overnames stijgt de automatiseringsgraad minder. De reden van een kleinere stijging is dat bij grote overnames vaak niet gekozen wordt voor een volledige integratie. Dat de IT-kosten per medewerker bij kleinere organisaties meer zullen stijgen heeft te maken met de benodigde investeringen in opleidingen. Grote organisaties (groter dan één miljard euro omzet) hebben over het algemeen al een professionele IT-inrichting waardoor er minder geïnvesteerd hoeft te worden in bijvoorbeeld de aanschaf van nieuwe software en het trainen van personeel.

Het aantal IT-medewerkers zal niet veranderen, tenzij er grote wijzigingen zullen plaatsvinden in de IT-inrichting. Dan zal bekeken worden of het IT-personeel over de juiste kennis beschikt om de IT-inrichting te kunnen onderhouden.

Voor de totale IT-kosten geldt hetzelfde als voor de IT-kosten per medewerker en het aantal IT-medewerkers. Afhankelijk van de investeringen die plaats moeten vinden, zullen deze stijgen. Het is echter niet mogelijk om een algemeen geldende uitspraak te doen over de hoogte van de stijging.

F) Integratie van informatiesystemen

De integratiesnelheid is bij Cosun ongeveer 12 tot 18 maanden. De planning van de IT-integratie ligt vast in een integratieplan. Bij Cosun wordt op korte termijn ernaar gestreefd om na 6 tot 8 maanden al een communicatie-integratie te bewerkstelligen. Met een communicatie-integratie wordt ondermeer bedoeld dat de overnamepartij beschikt over e-mail mogelijkheden van Cosun, aansluiting op het intranet en de koppeling tussen primaire informatiestromen. Op lange termijn streeft Cosun erna om een geïntegreerde IT- en service-centra opgezet te hebben.

G) Aandeelhouderswaarde

Zoals reeds besproken zal tijdens de due diligence fase van de overname bij Cosun een schatting worden gemaakt van de aandeelhoudersprijs die ongeveer betaald zal worden. Bij een diepergaand onderzoek komen de twee organisaties tot elkaar om een definitieve prijs vast te stellen. De investeringen die gedaan moeten worden op IT spelen een rol bij de bepaling van de overnameprijs.

H) Organisatorische effecten

Bij het analyseren van de organisatorische effecten als gevolg van een M&A, is het verstandig om een onderscheid te maken tussen M&A's van kleine (jaaromzet van minder dan één miljard euro) en van grote organisaties (jaaromzet van meer dan één miljard euro). Bij kleine organisaties zijn de organisatorische effecten over het algemeen een stuk groter dan bij grote organisaties. Dit heeft ondermeer te maken met de mate van professionalisering van de overnamepartij.

Mensen vormen bij M&A's van Cosun de grootste kosten (met name qua training of het aannemen van gekwalificeerd personeel). Over het algemeen zal Cosun proberen een onderneming over te nemen zonder personeel. Mocht dit niet mogelijk zijn, dan ziet Cosun dat het aantal mensen afneemt bij een M&A en dat de productiviteit toeneemt. De processen zullen worden geüniformeerd wat aanpassingen vereist met betrekking tot de werkwijze van mensen.

De kostentoedeling van IT is volgens de geïnterviewde erg complex. De complexiteit zit voornamelijk in de toedeling van kosten. Een voorbeeld hiervan is de implementatie van een Human Resource (HR) systeem. De HR afdeling boekt deze kosten onder HR-kosten en niet onder IT-kosten. Wat dus exact de IT-kosten zijn, is vaak moeilijk te zeggen en is gebaseerd op een boekhoudkundige keuze.

Kleinere overnames vergen volgens de geïnterviewde vaak veel aanpassing van de IT-inrichting. Dit heeft er voornamelijk mee te maken dat de IT-inrichting verouderd is. Daarnaast voelen deze

kleinere (familie-)organisaties een overname als een inperking van flexibiliteit. Bij kleine organisaties moet het personeel vaak opnieuw haar plek vinden in het procesmodel. Prioriteiten worden anders ingedeeld en ad hoc beslissingen, geïnitieerd door verkopers (met veel macht binnen dit soort organisaties), komen veel voor.

I) Conclusie interview

Uit het interview met Cosun blijkt dat tijdens de due diligence-fase een analyse van de IT-inrichting wordt gemaakt bij de overnamepartij. Bij Cosun wordt bij de analyse van de IT-inrichting sterk gekeken naar de mate van professionalisering van de IT-inrichting. Wat professionalisering betreft merkt de geïnterviewde op dat er een verband is tussen de professionaliteit van de IT-inrichting en de professionaliteit van de overige organisatieonderdelen. Wanneer blijkt dat de professionaliteit van de IT-inrichting onvoldoende is, zal dit voor andere organisatieonderdelen ook blijken. Bij Cosun kan een M&A in de due diligence-fase nog afketsen. Uit het interview met Cosun blijkt dat de integratiesnelheid van de korte termijn doelstellingen zes tot acht maanden is.

4.2.3 Interview Nutreco

Plaats:	Boxmeer	Aanwezig:	
Datum:	30 mei 2006	De heer drs. ir. K. Bink	(Nutreco)
		De heer J.A.C. Horsels	(Radboud Universiteit)
		De heer D.J. van Kessel	(Radboud Universiteit)

A) Algemene inleiding

Informatie over Nutreco & recente M&A

Het hoofdkantoor van Nutreco Holding is gevestigd in Amersfoort. Het interview is gehouden bij Nutreco Nederland B.V. in Boxmeer. Nutreco is actief op de mengvoer- en visvoermarkt waarbij Nutreco speciaalvoer produceert dat wereldwijd wordt afgezet.

Recente M&A's van Nutreco zijn volgens de site [NUT2006]:

- Dejia, China
- Tenusa, Mexico
- Kirin Feed, Japan

Informatie over drs. ir. K. Bink

De heer Bink is sinds 2000 werkzaam voor Nutreco. De verantwoordelijkheid voor IT binnen Nutreco is verdeeld over twee functies. Hijzelf is verantwoordelijk voor de applicatie-inrichting binnen Nutreco en zijn collega is verantwoordelijk voor de IT-infrastructuur van Nutreco. Bij M&A-trajecten beoordeelt hij de applicatie-inrichting van de overnamepartij en zijn collega de IT-infrastructuur. De geïnterviewde is tijdens het interview dan ook voornamelijk ingaan op de applicatieaspecten tijdens een M&A.

Betrokkenheid M&A:

De geïnterviewde wordt betrokken bij een M&A in de beginfase van de due diligence. Hierbij geeft hij een beoordeling van de huidige IT-inrichting, welke wordt meegenomen tijdens de onderhandeling over de overnameprijs.

B) Doelstellingen

Algemene doelstellingen M&A bij Nutreco

In een artikel van het Financieele Dagblad [FD2006] wordt het strategisch beleid dat in 2004 is geformuleerd uiteengezet. Dit strategisch beleid is getiteld: '*Rebalancing for growth*'. Dit plan houdt in dat Nutreco zich meer wil gaan richten op diervoeding- en visverwerking. In 2007 moet het grootste gedeelte van de M&A-trajecten achter de rug zijn. Nutreco laat weten met name geïnteresseerd te zijn in grote overnames in Azië, de Verenigde Staten en Zuid-Amerika. Daarnaast wil Nutreco actiever participeren in de consolidatieslag van voerverwerkers die op dit moment plaatsvindt in West-Europa.

Doelstellingen die Nutreco geformuleerd heeft op basis van deze strategie hebben voornamelijk te maken met *groei*. Groeien kan op twee manieren: organische groei (groeien op eigen kracht waarbij de groei afhankelijk is van het presenteren van de business onderdelen) en groei door M&A's. Nutreco kiest voor een combinatie van beide. Door M&A's hoopt Nutreco met name meer grip te krijgen op zogenaamde groeimarkten (voornamelijk Azië en Zuid-Amerika).

Doelstellingen aangaande IT bij Nutreco

Nutreco is van mening dat IT van belang is bij M&A-trajecten. In het verleden speelde IT een minder grote rol. Dit veranderde omstreeks 2003-2004 op het moment dat de nieuwe organisatiestrategie uiteengezet werd. De oorzaak van de in het verleden relatief kleinere rol van IT had te maken met de visie van het management op IT. Deze zag IT voornamelijk als kostenpost. De huidige organisatiestrategie van Nutreco kenmerkt zich door meer aandacht aan IT te schenken vanuit de gedachte dat IT een strategisch voordeel op kan leveren. Hierbij valt te denken aan het efficiënter communiceren tussen verschillende organisatieonderdelen en het management sneller en beter voorzien van informatie.

C) Investeringsen

Wanneer Nutreco een onderneming overneemt is het niet zo dat de complete IT-inrichting wordt aangepast aan de IT-inrichting die Nutreco zelf heeft. Nutreco beschikt over een lijst die een inventarisatie maakt van de huidige IT-inrichting bij de overnamepartij (te denken valt aan de aanwezige systemen en de ouderdom van deze systemen). Deze inventarisatie wordt in het vroegste stadium van het due diligence onderzoek gedaan. Bij de onderhandelingen spelen de IT-factoren zeker een rol bij het bepalen van de prijs. Het is echter niet zo dat een deal af kan ketsen op IT.

Bij eventuele IT-investeringen wordt in samenspraak met de overnamepartij een inschatting gemaakt van de IT-kosten. Er wordt kritisch gekeken naar wat voor IT-investeringen gedaan moeten worden en deze moeten door de overnamepartij verantwoord worden (dit begint bij bedragen boven 25 duizend euro). IT-investeringen in standaardisatie komen bij Nutreco veel voor. Om bijvoorbeeld gegevens uit te kunnen wisselen moeten er bepaalde afspraken gemaakt worden over het te gebruiken bestandsformaat. Hoewel hier kritisch naar gekeken wordt, wil men bij Nutreco ook niet doorschieten in de gedachte: *standaardiseren om het standaardiseren*, wat inhoudt dat op korte termijn voornamelijk gekeken wordt naar de noodzakelijke standaardisatie-eisen.

D) Divestments

Divestments hebben veel plaatsgevonden door de reeds genoemde wijziging van strategie. De wijziging is geïnitieerd door het grillige karakter van de prijzen (bijvoorbeeld van de prijs van kip). Om een meer stabielere koers te kunnen varen is gekozen voor de voer-kant van de markt. Het doen van divestments is voor Nutreco inmiddels wat IT betreft geen probleem meer. Ervaring zorgt voor een korte doorlooptijd van ontkoppeling aan hun kant; met andere woorden, het loskoppelen van de systemen bij Nutreco gaat volgens de geïnterviewde erg gemakkelijk. Echter, het traject kan enigszins vertraagd worden door de onderhandelingspartner tot een half jaar. Er

wordt nu wel meer nagedacht over het afsluiten van contracten omdat dit in het verleden nog wel eens onverwachte kosten opleverde.

E) Automatiseringsgraad

De automatiseringsgraad binnen Nutreco wordt niet gemeten. De geïnterviewde kon er om deze reden verder geen informatie over geven.

F) Integratie van informatiesystemen

Nutreco vindt het belangrijk dat er zo snel mogelijk communicatie mogelijk is met de overnamepartij. Communicatie is dan ook de doelstelling op korte termijn. De opzet van communicatiesystemen is meestal operationeel binnen een week. De basiscommunicatie bestaat uit rapportagetools en e-mail. Nutreco stelt bepaalde pakketeisen aan een overnamepartij die gericht zijn op de informatievoorziening:

1. Hyperion (Business Performance Management-pakket³);
2. Lotus Notes (E-mail voorzieningen);
3. Overig (oa antivirus, beveiligingssoftware).

Op lange termijn wordt gezorgd voor de IT-integratie van de businesssystemen. Er wordt voornamelijk getracht zoveel mogelijk te kiezen voor industriestandaarden (zie begrippenlijst) wat software betreft⁴.

Bij een M&A tracht Nutreco te zorgen voor een geleidelijke weg richting standaardisatie. De volgorde wordt als volgt bepaald:

1. Processtandaardisatie;
2. IT-standaardisatie;
3. IT-consolidatie.

Nutreco kiest er niet voor om zoveel mogelijk onderdelen van de IT-inrichting te outsourcen, hoewel er wel contracten zijn met Getronics ten aanzien van het desktopbeheer. Zelf ontwikkelt Nutreco nog steeds software. De ontwikkeling van software gebeurt intern door uit India mensen aan te trekken. Dit is onder andere gebeurd bij het track-and-trace pakket Nutrace. Nutrace werd genoemd in het persbericht van een divestment van Nutreco (het moment waarop een onderneming uit de voedingsmiddelenbranche een onderdeel van Nutreco overnam). Hiermee wordt aangegeven dat IT wel degelijk een rol kan spelen bij M&A binnen de voedingsmiddelenbranche.

G) Aandeelhouderswaarde

De waarde van de overnamepartij wordt bepaald tijdens het boekenonderzoek. Van de IT-inrichting wordt een inventarisatie gemaakt aan de hand van de eerder genoemde checklist. De

³ Volgens de site van Hyperion [Hyp06] biedt dit pakket een financieel rapportage systeem dat tevens beschikt over Business Intelligence (BI) functionaliteiten.

mate waarin IT-investeringen plaats moeten vinden worden meegenomen tijdens de onderhandeling over de overnameprijs.

H) Organisatorische effecten

Het HR component speelt bij Nutreco geen grote rol. Er worden geen overnames gedaan om personele inkrimping. Over het algemeen wordt het IT-personeel overgenomen. Wanneer door IT-integratie personeel overbodig wordt, zal er geprobeerd worden om het personeel over te plaatsen. Dit is gebeurd bij de inrichting van een centraal IT-centrum waarbij verschillende fte's zich moesten verplaatsen naar het hoofdkantoor.

I) Conclusie interview

Uit dit interview blijkt dat de IT-inrichting van de overnamepartij tijdens de due diligence-fase wordt geanalyseerd. Op basis van deze analyse worden de IT-doelstellingen bepaald. Bij de IT-doelstellingen wordt een onderscheid gemaakt tussen korte termijn doelstellingen en lange termijn doelstellingen. De korte termijn doelstellingen hebben als hoofdthema: communicatie. Communicatiedoelstellingen worden bereikt door te investeren in e-mail voorzieningen en rapportagetools. Lange termijn doelstellingen hebben als hoofdthema: integratie. Nutreco realiseert haar korte termijn doelstellingen binnen een week.

4.2.4 Interview Campina

Plaats:	Zaltbommel	Aanwezigen:
Datum:	30 Juni 2006	De heer drs. A.E. Traas, RA (Campina) De heer J.A.C. Horsels (Radboud Universiteit)

A) Algemeen

Informatie over Campina en recente M&A's

Campina is een zuivelcoöperatie die haar hoofdkantoor gevestigd heeft in Zaltbommel. Wereldwijd heeft Campina 8.357 leden en in Nederland 6.059 leden. Campina is onderverdeeld in drie organisatieonderdelen:

1. Consumer Products Europe;
2. Cheese & Butter;
3. Industrial Products.

Het interview is afgenomen bij het onderdeel Consumer Products Europe met de heer A.E. Traas. Dit organisatieonderdeel van Campina richt zich op de consumentenmarkt.

De vier meest recente overnames van Campina zijn:

- Inovatech, Argentinië;
- Aveve Zuivel, België;
- Quality Brands International, Griekenland;
- Parmalat Thailand, Thailand.

Informatie over de heer drs. A.E. Traas, RA

De heer Traas is sinds 2001 werkzaam bij Campina. Zijn functie binnen Campina is Director Finance van het onderdeel Consumer Products Europe. Binnen Campina is gekozen voor kleine directies waarbij geen ruimte is voor een aparte CIO functie. De verantwoordelijkheid voor het IT-beleid valt onder de functie Director Finance. De verantwoordelijke voor het IT-beleid bij Consumer Products Europe is de heer Traas.

Betrokkenheid M&A:

Tijdens de eerste fase van de due diligence wordt een inschatting gemaakt van de huidige IT-inrichting door de geïnterviewde.

B) Doelstellingen

Algemene doelstellingen M&A bij Campina

De doelstellingen die Campina stelt bij een M&A worden bepaald aan de hand van de strategie die op strategisch niveau wordt geformuleerd. Aangezien Campina een coöperatie is van

melkveehouders, hebben de leden een grote invloed op de strategie. De doelstellingen binnen Campina zijn onder andere:

- Een bovengemiddelde melkprijs bedingen voor haar leden;
- Schaalgrootte verkrijgen op de zuivelmarkt;
- Marktleider blijven op verschillende marktsegmenten (bijvoorbeeld toetjes);
- Breed en kwalitatief hoogwaardig productenscala ontwikkelen en behouden.

De algemene doelstellingen worden bereikt door te investeren in schaalgrootte en ketenbeheersing. Schaalgrootte en ketenbeheersing kunnen worden bereikt door M&A's. Schaalgrootte heeft tot doel om de marktpositie te versterken waardoor een betere melkprijs voor haar leden bedongen kan worden. Een overname van een zuivelproducent of zuivelverwerker is dan een voor de hand liggende keuze om schaalgrootte te realiseren.

Ketenbeheersing wordt bereikt door een overname te doen van een ketenonderdeel. Zo heeft Campina recent een investering gedaan in sojavoeding voor koeien. De reden hiervan is dat het voer gezonder zou zijn voor de koeien waardoor de kwaliteit van de melk verhoogd wordt. Uit een persbericht van Campina blijkt dat ketenbeheersing voor de kwaliteit van de producten erg belangrijk is:

'Met producten van topkwaliteit, verantwoordelijkheid en zorg voor de gehele keten: van koe tot koelkast.' [ANP2006]

Op basis van de strategie wordt een business case geformuleerd die bepaalt welke organisatie past binnen de organisatieportfolio van Campina. Als in de business case wordt geformuleerd dat men wil groeien in een bepaald segment, dan wordt een selectie gemaakt van mogelijke overnamekandidaten. Zo is eind 2004 geïnvesteerd in een boterproducent gevestigd in Den Bosch voor haar expertise (het produceren van boter met een lager vetgehalte) op het gebied van boter.

Doelstellingen aangaande IT bij Campina

Bij Campina is de rol die IT speelt bij een M&A zeer gering. Er worden geen doelstellingen geformuleerd op IT-gebied. De huidige strategie van Campina, wat overnames betreft, richt zich op groeiemarkten in Azië. In deze gebieden wordt er veelal gekozen voor het aangaan van joint-ventures/partnerships (zie begrippenlijst). Een voorbeeld hiervan is een recent partnership met een Japanse onderneming, waarbij de Japanse partner de IT-inrichting en Campina kapitaal en kennis levert.

C) Investerings

Investerings in IT na een M&A worden bij Campina onderverdeeld in korte termijn investeringen en lange termijn investeringen. Op korte termijn wordt geïnvesteerd in communicatiesystemen en administratieve systemen. Communicatiesystemen (zoals e-mailsystemen) en administratieve systemen (zoals rapportagetools) worden binnen enkele weken geïmplementeerd bij de overnamepartij.

Op lange termijn wordt geïnvesteerd in business systemen. Dit zijn over het algemeen grotere investeringen die een periode beslaan van drie tot vijf jaar. Bij business systemen kan gedacht worden aan Business Information Warehouse (soms ook afgekort tot Business Warehouses

(BW)) (zie begrippenlijst). Een voorbeeld van een BW-toepassing is een applicatie die inzage geeft in huidige voorraden en het mogelijk maakt om gezamenlijk in te kopen. In het verleden is bij de fusiebesprekingen met zuivelproducent Arla Foods gesproken over het verschil in hantering van artikelcodes. Arla Foods heeft de toezegging gedaan om de artikelcodes te standaardiseren naar het systeem van Campina.

D) Divestments

Met het doen van divestments heeft de geïnterviewde bij Campina geen ervaring. De geïnterviewde kon hier niets over vertellen omdat hij tot op heden nog niet met divestments in aanraking is gekomen.

E) Automatiseringsgraad

De automatiseringsgraad wordt bij een M&A van Campina niet gemeten. Er wordt niet specifiek gekeken naar de verandering in IT-kosten per medewerker. Daarnaast is het moeilijk om een algemeen geldende uitspraak te doen over de verandering in het aantal IT-medewerkers als gevolg van een M&A. Dit is net als de totale IT-kosten te verschillend per M&A.

F) Integratie van informatiesystemen

Campina kiest bewust niet voor een volledige integratie van de IT-inrichting bij een M&A, maar wel voor data-integratie. Volledige IT-integratie is vaak alleen mogelijk door de IT-inrichting van de overnamepartij af te stemmen op de IT-inrichting waarover Campina beschikt. De reden dat dit niet gebeurt, is dat Campina gemerkt heeft dat door minder IT-integratie meer flexibiliteit ontstaat en minder kosten gemaakt hoeven worden. De flexibiliteit komt tot uitdrukking doordat de overnamepartij zelf kan bepalen wat het meest geschikte softwarepakket is. Daarnaast is het zo dat de meeste pakketten lokaal beheerd worden waardoor snel ingegrepen kan worden bij eventuele fouten in de software. De geïnterviewde geeft aan dat softwarepakketten de afgelopen jaren van steeds hogere kwaliteit zijn geworden wat lokaal beheer minder complex en goedkoper heeft gemaakt. Als voorbeeld hiervan wordt het ERP-systeem SAP genoemd. SAP is modulair qua opzet waardoor de koppeling en ontkoppeling van functionaliteiten in de vorm van modules aan het systeem eenvoudiger is geworden. Daarnaast is middleware, wat verschillende IT-inrichtingen aan elkaar koppelt, beter geworden. Dit heeft tot gevolg dat IT-integratie minder complex is geworden en dat de noodzaak om het systeem van de overnamepartij aan te passen aan dat van Campina steeds minder wordt.

Data-integratie bij Campina komt tot uitdrukking door zoveel mogelijk rekencentra en kantoorautomatisering over te laten nemen door een externe IT-dienstverlener bij een M&A. De reden hiervoor is dat door meer volume (bijvoorbeeld meerdere werkplekken) in het contract op te nemen een betere prijs bedongen kan worden.

G) Aandeelhouderswaarde

Bij de bepaling van de overnameprijs in de vorm van prijs per aandeel spelen softwarekosten (zoals licentiekosten, beheerkosten en afschrijvingskosten) en de kosten voor het afvloeien van personeel een grote rol; beiden drukken de aandeelhoudersprij. Verder geeft de geïnterviewde aan dat de factoren die een rol spelen bij de beoordeling van de aandeelhoudersprij per M&A

verschillen. Doordat M&A's bij Campina onderling sterk verschillen, kon hij geen verdere informatie verstrekken.

H) Organisatorische effecten

Productiviteit en omzet per medewerker stijgen over het algemeen wel. De geïnterviewde geeft aan dat het hier om een schatting gaat en niet zal gelden voor elke M&A. Daarnaast wordt er per M&A geen meting verricht omdat deze niet nauwkeurig zou zijn. Om deze redenen is tijdens het interview niet verder ingegaan op het onderwerp HR tijdens M&A.

I) Conclusie interview

Uit dit interview blijkt dat bij Campina IT-factoren tijdens een M&A geen grote rol spelen. De reden hiervan is de geografische ligging van potentiële overnamekandidaten. Campina zoekt met name overnamekandidaten op groeiemarkten in Azië. Door de grote afstanden en cultuurverschillen, kiest Campina er niet voor om de overnamepartij volledig over te nemen. In plaats van een overname kiest men voor een partnership (zie begrippenlijst). Campina investeert in een onderneming in Azië waarbij de partner zorgt voor de bedrijfsvoering en dus ook de IT-inrichting.

Bij Campina is IT-integratie geen doelstelling. Campina vindt het belangrijker om op lokaal niveau flexibel te blijven wat betreft de IT-inrichting. Volgens Campina moet dit leiden tot efficiënter beheer en een betere inzet van IT-middelen.

4.2.5 Interview VION

Plaats:	Best	Aanwezigen:	
Datum:	05 Juli 2006	De heer drs. W.J.M. Bastmeijer, MBA De heer J.A.C. Horsels	(VION) (Radboud Universiteit)

A) Algemeen

Informatie over de VION & recente M&A's

VION is gevestigd in Best en heeft 15.500 werknemers wereldwijd. Juli 2006 heeft de onderneming Sovion een naamsverandering ondergaan. De naam Sovion is veranderd in VION. De onderneming VION is onderverdeeld in drie organisatieonderdelen, te weten: VION Ingredients (waarbij onderdeel Sonac de leverancier is van eiwitten, vetten en mineralen van dierlijke oorsprong), VION Fresh Meat (voor de verwerking tot vlees) en VION Convenience (voor de verwerking van het vlees tot eindproduct). [VIO2006]

De meest recente overname volgens de website van VION [VIO2006] is die van Südfleisch in Duitsland;

Informatie over de heer drs. W.J.M Bastmeijer, MBA

De heer Bastmeijer is reeds enkele jaren in dienst bij VION. Sinds de herstructurering heeft hij de functie van Director of corporate IT gekregen. Vanuit zijn bedrijfskundige achtergrond is hij veel betrokken bij M&A's.

Betrokkenheid M&A:

In de beginfase van de due diligence fase is de geïnterviewde betrokken bij een M&A. Mede vanwege zijn kennis op financieel gebied kan hij een goede inschatting maken van de kosten die de huidige IT-inrichting met zich mee gaat brengen.

B) Doelstellingen

Algemene doelstellingen M&A bij VION

Algemene doelstellingen bij een M&A zijn vooral gericht op het verbeteren van de kwaliteit van de producten en het versterken van de concurrentiepositie. VION is gespecialiseerd in de verwerking van kadavers. Om een optimale kwaliteit van kadaververwerking te bereiken wordt gekozen voor een volledige ketenbeheersing om zo in iedere schakel de kwaliteit te kunnen waarborgen. VION noemt deze strategie: "From stable to table" (van stal naar tafel). Zo heeft VION een voerproducent overgenomen om invloed uit te oefenen op de eerste schakel van de keten; de kwaliteit van het voer.

Naast kwaliteitsverbeteringen, treden er ook verbeteringen op in de concurrentiepositie door te investeren in volledige ketenbeheersing. Door invloed te hebben binnen de gehele keten wordt

het volgens de geïnterviewde voor VION goedkoper om te produceren aangezien er geen derden ingeschakeld hoeven te worden. Zo hoeft het voer niet langer ingekocht te worden bij derden wat kostenvoordeel oplevert en meer garanties biedt wat kwaliteit betreft.

Doelstellingen aangaande IT bij VION

De IT-doelstellingen vloeien voort uit het verbeteren van de kwaliteit van de producten. Zo heeft dochter Sonac een kwaliteitsmanagementsysteem ingevoerd welke bestaat uit programma's voor kwaliteitscontrole waarvan enkele gebaseerd op de ISO 9001 (International Standards Organization) kwaliteitsnorm. Daarnaast heeft VION, om zoveel mogelijk traceability binnen de schakels (de informatievoorziening in elke schakel van de keten) te bereiken, een ERP-systeem geïmplementeerd en beschikt het over de nieuwste apparatuur op het gebied van procesbeheer dat zorg draagt voor een juiste ondersteuning van de primaire processen.

Overige IT-doelstellingen bij een M&A hebben betrekking op het voorkomen van eilandautomatisering. Dit wordt bereikt door zoveel mogelijk informatiemiddelen (Storage en databases) te consolideren.

C) Investeringsen

De investeringen op korte termijn hebben veelal te maken met (data-)migratie (het omzetten van data naar een andere standaard/formaat). Datamigratie is van belang wanneer VION constateert dat de overnamepartij moet overschakelen naar de systemen die VION gebruikt omwille van de uitwisselbaarheid van gegevens.

De businesssystemen zijn lange termijn investeringen. Voorbeelden van recente lange termijn investeringen van VION zijn investeringen in VoIP en RFID (zie begrippenlijst).

De wijze waarop investeringen plaatsvinden is gebaseerd op doelstellingen als: ondersteuning (support), kosten en focus. Om deze doelstellingen te kunnen realiseren kiest VION ervoor om alle IT uit te besteden aan verschillende partners. Zo wordt de infrastructuur en de applicatie-inrichting uitbesteedt aan een derde partij.

D) Divestments

Over divestments bij VION kon de geïnterviewde niet veel vertellen aangezien deze gedurende zijn werkzame periode bij VION niet plaatsgevonden hebben.

E) Automatiseringsgraad

De automatiseringsgraad zoals in deze scriptie gedefinieerd (IT-kosten per medewerker, aantal IT-medewerkers en totale IT-kosten) wordt bij VION niet gemeten. De IT-kosten per medewerker zijn vaak korte additieve investeringen zoals het geven van een training of cursus. Ook de verandering in het aantal IT-medewerkers speelt geen rol bij M&A's. Waar nog wel in geïnvesteerd wordt op (intern-)personeelsgebied, is het aannemen van security-experts.

Er wordt bij VION voornamelijk gekeken naar de totale IT-kosten. Per M&A wordt bekeken waarin geïnvesteerd moet worden bij de overnamepartij. Vervolgens wordt overlegd met de

huidige partners of ze de IT van de overnamepartij bij het huidige mantelcontract onder kunnen brengen.

F) Integratie van informatiesystemen

Bij VION wordt zoveel mogelijk gekeken of er consolidatie van IT-systemen mogelijk is. Het doel hierbij is zoveel mogelijk harmonisatie/eenheid creëren waardoor de systemen minder complex worden wat beheer betreft. De visie van VION op IT is sterk gericht op kosten. Dit komt onder meer tot uitdrukking in het feit dat er gekeken wordt of de IT zo snel mogelijk kan worden ondergebracht bij een mantelcontract om een nog betere prijs te kunnen bedingen.

Wat betreft de integratiesnelheid bij een M&A geeft de geïnterviewde aan dat deze sterk afhankelijk is van de omvang van de overname en de huidige situatie bij de overnamepartij wat IT betreft. Om deze reden kan de geïnterviewde hier geen gegevens over verstrekken. Een onderneming met een bedrijfsomzet van boven de één miljard euro wordt als groot gezien en is over het algemeen lastiger te integreren volgens de geïnterviewde.

G) Aandeelhouderswaarde

IT speelt geen rol bij het bepalen van de aandeelhouderswaarde. Vaak wordt de onderneming zonder IT overgenomen of is de prijs die betaald moet worden voor IT verwerkt op de balans.

H) Organisatorische effecten

De geïnterviewde merkt op dat een M&A een grote verandering is voor de organisatie. Er zal over het algemeen een reorganisatie plaatsvinden. Zo zullen functies vervallen en nieuwe gecreëerd worden. Dit brengt voornamelijk onrust en onzekerheid met zich mee onder het personeel. Om dit het hoofd te bieden is het van belang om tijdens een M&A zo snel mogelijk duidelijkheid te geven aan het personeel over hun toekomst en positie binnen de organisatie.

Wat IT betreft is het van belang dat bij een verandering de belevenis bij het systeem voor de gebruiker goed blijft. Zo moet het nieuwe systeem gebruiksvriendelijk zijn en moet het qua functionaliteit gelijk blijven. Wat consolidatie betreft is het niet de bedoeling dat de gebruiker er iets van merkt.

I) Conclusie interview

VION geeft tijdens het interview aan dat de IT-inrichting een kostenpost is die niet behoort tot de kernactiviteiten. Dit zorgt ervoor dat VION probeert zoveel mogelijk van de IT-inrichting aan partners uit te besteden, die IT wel als kernactiviteit hebben. De voordelen van uitbesteding zijn: kostenbesparing en een kwalitatief betere IT-inrichting. Om succesvol uit te kunnen besteden geeft VION aan dat het van belang is om zoveel mogelijk van de IT-inrichting te consolideren. Consolidatie wordt volgens VION bereikt door te investeren in het standaardiseren en centraliseren van de IT-inrichting. Bij een M&A investeert VION op korte termijn in communicatie.

4.2.6 Interview Capgemini

Plaats:	Utrecht	Aanwezigen:
Datum:	20 Juni 2006	Mevrouw ir. A.M.J. Josten (Capgemini) De heer J.A.C. Horsels (Radboud Universiteit) De heer D.J. van Kessel (Radboud Universiteit)

A) Algemene inleiding

Informatie over de onderneming

Capgemini is een wereldwijd opererende onderneming waarvan het hoofdkantoor gevestigd is in Parijs. In Nederland is het hoofdkantoor gevestigd in Utrecht. Bij Capgemini werken 59.000 werknemers wereldwijd. De onderneming is marktleider op de gebieden Consulting, Technology en Outsourcing. Diensten worden geleverd aan verschillende branches waaronder: retail & wholesale, financiële dienstverlening en gezondheidszorg. [CAP2006]

Informatie over de geïnterviewde

Mevrouw Josten is werkzaam op de afdeling Demand & Supply Chain management. Ze is veelvuldig in aanraking gekomen met M&A-trajecten binnen de voedingsmiddelenbranche. Hiernaast heeft ze veel ervaring met de inrichting van processen binnen de voedingsmiddelenbranche. Voorbeelden hiervan zijn: Koninklijke Friesland Foods N.V., Koninklijke Numico N.V., Royal Cosun N.V., Nestlé N.V. en CSM N.V.

B) Doelstellingen

Algemene doelstellingen M&A in de voedingsmiddelenbranche

Een M&A heeft verschillende doelstellingen. Op hoofdlijnen zijn de doelstellingen: kostenbesparingen, inkrimping personeel en strategische doelstellingen. De kostenbesparingen worden voornamelijk behaald door samenvoeging van organisatieonderdelen waardoor schaalvoordelen ontstaan. Dankzij schaalvoordelen kan bijvoorbeeld goedkoper worden ingekocht of worden de overheadkosten verlaagd.

De inkrimping van het personeel (verdwijnen van fte's) wordt ook veelal ingegeven door de samenvoeging van onderdelen. Zo wordt het voorbeeld gegeven van een algemene productielijn die een bezetting heeft van 50%. Na de M&A is deze bezetting verhoogd doordat een fabriek gesloten is. Een deel van het personeel is elders ondergebracht en van het andere deel is afscheid genomen.

Strategische doelstellingen bij een M&A hebben voornamelijk te maken met de markt waar een onderneming zich op wil richten. Het voorbeeld dat gegeven wordt, is de verkoop van de aardappelactiviteiten van Nestlé Nederland aan Aviko (onderdeel van Cosun), die de activiteiten onderbrengt bij een dochter, Rixona. Deze M&A wordt nader beschreven in het onderdeel divestments van deze interviewverslaglegging.

Doelstellingen aangaande IT in de voedingsmiddelenbranche

Uit het interview kwam naar voren dat doelstellingen op het gebied van IT-inrichting onder te verdelen zijn in korte- en lange termijn doelstellingen.

Doelstellingen ten aanzien van de IT-inrichting op korte termijn zijn vooral gericht op de *continuïteit* van het productieproces. IT vormt bij samenvoeging van onderdelen een obstakel⁵ dat zo goed mogelijk opgevangen moet worden. Tijdens de due diligence fase wordt al aandacht besteedt aan de continuïteit. Er worden afspraken gemaakt met de overnamepartij wanneer de systemen gekoppeld moeten zijn. Er wordt een prioritering aangebracht welke systemen het eerst gekoppeld moeten worden. Hierbij valt te denken aan rapportagesystemen en communicatiesystemen (bijvoorbeeld e-mail).

De meest belangrijke doelstelling ten aanzien van de IT-inrichting op lange termijn is IT-integratie. Voor de systemen die in een latere fase gekoppeld worden, wordt een termijn vastgelegd. Een voorbeeld van een systeem dat op lange termijn gekoppeld moet zijn, is een gedeeld inkoopstelsel dat ervoor moet zorgen dat de interactie tussen beide organisaties vergroot wordt.

C) Investeringsen

Naar aanleiding van de doelstellingen, zal een investeringsinschatting gemaakt worden. Dit gebeurt al in de due diligence fase. Zoals reeds besproken, worden de doelstellingen onderverdeeld in lange- en korte termijn doelstellingen. De investeringen die gedaan moeten worden, kunnen op dezelfde wijze worden ingedeeld.

Op korte termijn zal een investering plaats moeten vinden die ervoor moet zorgen dat de rapportage- en communicatiesystemen op elkaar zijn aangesloten. Dit moet de continuïteit van het productieproces garanderen en de communicatie tussen beide organisaties mogelijk maken.

Op lange termijn zullen investeringen moeten plaatsvinden die zorgen voor een goede IT-integratie. Organisaties als Numico en Sara Lee kiezen voor *enterprise application integration* (EAI) (zie begrippenlijst) [WEB2006]. Een vorm van EAI die Numico en Sara Lee hanteren zijn datawarehouses die zorgen voor meer centralisatie van data. Investeringsen in deze systemen zijn kostbaar en complex. De doelstelling bij dit soort projecten is om de bedrijfsprocessen te stroomlijnen.

D) Divestments

De geïnterviewde noemt als voorbeeld een divestment van Cosun. Cosun heeft in het verleden een Nestlé onderdeel overgenomen om de positie als aardappelgranulaat en vlokkenproducent voor de Europese foodservice en retailmarkt te versterken. De motivatie van Nestlé heeft te maken met het verleggen van de focus op de productie, marketing en verkoop van producten met een hogere toegevoegde waarde (o.a. Maggi, Nescafé, KITKAT en LION) [COS2006].

E) Automatiseringsgraad

⁵ te denken valt aan het omgaan met verschillende platformen en de uitwisseling van data dat in verschillende formaten is opgesteld

De automatiseringsgraad wordt uitgesplitst naar drie onderdelen, te weten: IT-kosten per medewerker, aantal IT-medewerkers en IT-kosten. Ten aanzien van de IT-kosten per medewerker zullen deze over het algemeen niet veel stijgen. De geïnterviewde geeft aan dat er wellicht een stijging waarneembaar is op korte termijn. Op lange termijn zal dit echter meevallen als gevolg van een M&A.

Het aantal IT-medewerkers neemt over het algemeen af wanneer gekozen wordt voor samenvoeging van de IT-inrichting. Het blijkt dat bij een samenvoeging vaak personeel overbodig wordt of niet beschikt over de juiste kennis van de nieuwe systemen.

Wat betreft de IT-kosten is het moeilijk een inschatting te maken, omdat dit teveel verschilt per overname. Verschillen ontstaan door omvang, mate van organisatie-integratie en strategie. Zo is een grote onderneming complexer om te integreren en brengt meer risico's met zich mee. De keuze voor de mate van IT-integratie heeft te maken met in hoeverre dit gewenst is.

Over het algemeen zal de automatiseringsgraad niet stijgen. De IT-kosten per medewerker zullen niet veranderen wanneer de huidige IT-inrichting in tact blijft of gekozen wordt voor het onafhankelijk voort laten bestaan van de IT-inrichting. Wanneer gekozen wordt voor samenvoeging zal er geïnvesteerd moeten worden in de communicatie. Als schaalvoordelen behaald dienen te worden, zal moeten worden overwogen om een gezamenlijk inkoop- en voorraadstelsel te hanteren. In dit geval stijgt de automatiseringsgraad dus wel.

F) Integratie van informatiesystemen

De integratie van de IT-inrichtingen is bij de meeste organisaties in de voedingsmiddelenbranche een lange termijn doelstelling. De ervaring van de geïnterviewde is dat investeringen in IT-middelen gebeurt in systemen als datawarehouses (reeds besproken in de interviewverslaglegging van Campina op pagina 41). De geïnterviewde geeft aan dat een groot stelsel ook meer risico met zich meebrengt. Dit risico vloeit voort uit de veelal grotere complexiteit van een groter stelsel.

Een centraal stelsel heeft als voordeel dat het minder complex is in het beheer en dat daardoor de kosten van het beheer zullen afnemen.

G) Aandeelhouderswaarde

Over dit onderwerp wist de geïnterviewde weinig te vertellen. Aangegeven werd dat dit per M&A te veel verschilt. Factoren die dan een rol spelen zijn de omvang van de overnamepartij en de rol die IT speelt binnen de onderneming.

H) Organisatorische effecten

De organisatorische effecten van een M&A zijn over het algemeen erg groot. IT voor organisaties in de voedingsmiddelenbranche is in zoverre belangrijk dat het geen obstakel mag gaan vormen. IT wordt gezien als een voorwaarde om te kunnen produceren.

De effecten op een organisatie zijn ook goed waarneembaar wanneer gekeken wordt naar de HR-aspecten van een M&A. Zo komt naar voren dat de functiescheidingen binnen een organisatie nog niet altijd even helder zijn aangemerkt. Onrust binnen een organisatie, omdat de plekken opnieuw verdeeld en wellicht overbodig worden, zorgt vaak voor een gespannen sfeer. Wat hierbij ook meespeelt, is dat bij M&A's vaak een voormalige concurrent wordt overgenomen. Voor veel personeel is het een overgang van concurreren naar samenwerken.

I) Conclusie interview

Uit dit interview blijkt dat het verkrijgen van schaalvoordelen een belangrijke strategische doelstelling is van een M&A. De IT-inrichting moet een faciliterende rol spelen bij het realiseren van deze doelstelling. De manier waarop dit gebeurt, is door data-integratie; wat tot uitdrukking komt door te investeren in data-warehouses (zie begrippenlijst).

Een opvallende constatering die naar voren komt in dit interview is het grote effect dat een M&A heeft op de organisatie als geheel. Vooral de gevolgen voor het personeel zijn groot te noemen. Onderwerpen die hierbij een rol spelen zijn het wennen aan een nieuwe situatie wat betreft verandering van concurrent naar partner en de onzekerheid ten aanzien van functiescheidingen.

4.3 Conclusies naar aanleiding van het onderzoeksmodel

In deze paragraaf worden de deelvragen beantwoord aan de hand van de verkregen resultaten uit de interviews. Als er bij een deelvraag een variabele onderzocht is, wordt deze onder de deelvraag genoemd. De variabelen zijn terug te vinden in hoofdstuk drie waar het onderzoeksmodel uiteengezet is.

1. Welke invloed hebben de IT-factoren op de aandeelhouderswaarde?

Variabele die onderzocht is: ontwikkeling aandeelhouderswaarde;
(Waarde: Geen – Negatief – Positief)

Van de vijf geïnterviewden, geven er vier aan dat IT-factoren een *positieve invloed* hebben op de aandeelhouderswaarde. Eén van de vijf geïnterviewden geeft aan dat IT-factoren *geen invloed* hebben op de aandeelhouderswaarde.

Uit dit onderzoek blijkt dat de beoordeling van de IT-inrichting volgens verschillende beoordelingsmethodes plaats kan vinden. Ruwweg valt een onderverdeling te maken tussen (A) organisaties die tijdens de due diligence-fase de IT-inrichting beoordelen aan de hand van *financiële gegevens* en (B) organisaties die tijdens de due diligence-fase naast de financiële gegevens ook *inhoudelijk* tot een beoordeling komen van de IT-inrichting. Een inhoudelijke beoordeling wordt gemaakt op basis van kwaliteitsaspecten. Voorbeelden hiervan zijn: functionaliteit, beheersbaarheid en portabiliteit (zie begrippenlijst).

Geïnterviewden die beoordelingsmethode (A) hanteren, geven aan dat de beoordeling van de IT-inrichting plaatsvindt aan de hand van de financiële gegevens m.b.t. IT-factoren die verstrekt worden door de overnamepartij. De financiële gegevens bestaan voornamelijk uit: beheerskosten, contracten met derden, licenties en afschrijvingskosten.

Geïnterviewden die beoordelingsmethode (B) hanteren, geven aan dat er een zorgvuldige analyse plaatsvindt op de kwaliteitsaspecten van de IT-inrichting. Hiermee wordt voorkomen dat er onverwachte investeringen gedaan moeten worden nadat het M&A-traject is afgerond.

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.

2. Welke doelstellingen formuleert de organisatie aangaande het M&A-traject?

Bij deze deelvraag is geen variabele gedefinieerd.

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 kernactiviteiten. De organisatiespecifieke doelstellingen worden hier niet besproken.

Ketenbeheersing stelt de organisaties in staat invloed uit te oefenen op kwaliteit en prijzen binnen de keten. Alle geïnterviewde organisaties zijn sterk afhankelijk van omgevingsfactoren die moeilijk te beïnvloeden zijn. Voorbeelden van omgevingsfactoren zijn bijvoorbeeld de invloed van meteorologische aspecten op de hoeveelheid en kwaliteit van de oogsten. Een ander voorbeeld van een omgevingsfactor die een rol speelt bij drie geïnterviewde organisaties, is de gezondheid van dieren.

Door de uitbreiding van de schaalgrootte, verkrijgt de organisatie meer macht binnen de keten en de markt waarop de organisatie actief is. Meer macht komt tot uitdrukking door de mogelijkheid om de marktprijzen te beïnvloeden. Naast de beïnvloeding van de marktprijs, maakt schaalgrootte ook goedkoper produceren mogelijk. Door veel te kunnen produceren, neemt het aandeel vaste kosten per eenheid af.

3. Wat is het effect van de IT-factoren op het post-M&A-traject?

Variabele die onderzocht is: organisatorische effecten;
(Waarde: *Geen – Klein – Groot*)

In een post-M&A traject kan een onderneming kiezen voor (A) *volledige integratie* van de IT-inrichting van de te fuseren organisaties of (B) *onafhankelijk laten* van de IT-inrichting van de te fuseren organisaties met een minimale integratie van rapportage en communicatie systemen. Uit dit onderzoek blijkt dat indien voor (A) wordt gekozen, de IT-factoren op het post-M&A traject groot zijn. In het geval van (B) zijn deze effecten klein. Geconcludeerd kan dus worden dat de keuze voor wel of niet volledig integreren van de IT-inrichting bepalend is voor het effect op een onderneming.

Variabele die onderzocht is: efficiency veranderingen;
(Waarde: *Geen – Klein(1% - 5%) – Groot (>5%)*)

Uit de interviews blijkt dat alle geïnterviewden geen efficiency verandering als gevolg van een verandering in IT-inrichting meten. Hierdoor kunnen de geïnterviewden alleen een grove schatting geven van deze efficiency veranderingen. Het is interessant om te observeren dat geen van de geïnterviewden een meting verricht naar de efficiency veranderingen.

4. Als gekeken wordt naar de verschillende fasen in een M&A-traject, wat is dan de invloed van IT-factoren binnen deze fasen?

Bij deze deelvraag is geen variabele gedefinieerd.

De drie fasen die prominent naar voren komen tijdens de interviews zijn:

Fase 1: IT-due diligence;

Fase 2: Realiseren korte termijn IT-doelstellingen;

Fase 3: Realiseren lange termijn IT-doelstellingen.

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 (de vorm van beoordeling verschilt per organisatie. Voor een toelichting hierop zie deelvraag 1 van dit hoofdstuk). Deze beoordeling speelt een rol bij de onderhandeling over de aandeelhoudersprijis per aandeel bij overname. De rol die IT tijdens de onderhandeling inneemt is volgens vier van de vijf geïnterviewden geen rol waarop een M&A stuk zal lopen. Bij de geïnterviewde organisatie die aangaf dat een M&A stuk kan lopen op de IT-inrichting, werd aangegeven dat wanneer de IT-inrichting van onvoldoende kwaliteit blijkt, de inrichting van de overige organisatieonderdelen ook van onvoldoende kwaliteit zullen zijn.

De conclusie die uit de betreffende onderzoeksresultaten getrokken kan worden is dat op lange termijn de IT-inrichting functioneert als een enabler om schaalvoordelen mogelijk te maken. Opvallende conclusie is dat geen van de geïnterviewden in eerste instantie dwingend is in het veranderen van de IT-inrichting bij de overnamepartij wat betreft het platform (tenzij de IT-inrichting verouderd is waardoor het aan functionaliteiten ontbreekt of de kosten van beheer te hoog zijn). De reden hierachter is dat het veranderen van platform hoge kosten met zich meebrengt en risico's met zich meebrengt die de continuïteit in gevaar kunnen brengen.

Wanneer het platform wel aan vervanging toe is, proberen de geïnterviewde organisaties de IT-inrichting zoveel mogelijk te consolideren. Door consolidatie worden verschillende doelstellingen bereikt. Enerzijds zijn er van de vijf geïnterviewde organisaties, drie die door platformstandaardisatie zien dat er een afname is aan beheerscomplexiteit wat tot kostenbesparing moet leiden. Anderzijds zijn er twee van de vijf organisaties die door platformstandaardisatie lagere kosten per eenheid kunnen verwerven door zoveel mogelijk volume onder het mantelcontract van de outsourcingpartner te plaatsen.

5. Welke organisatorische veranderingen zijn nodig na het M&A-traject?

Variabele die onderzocht is: Productiviteit;

(Waarde: % productiviteit na M&A t.o.v. voor M&A)

(Waarde: % verandering in omzet per medewerker na M&A)

Bij geen van de geïnterviewde organisaties werden de variabelen productiviteit en omzet verandering per medewerker, na een M&A gemeten. De geïnterviewde organisaties konden slechts een schatting geven van de uitkomsten op de variabelen zoals opgesteld in dit onderzoek. De reden hiervan is dat de variabelen sterk wisselen per M&A en/of niet volledig zijn toe te schrijven aan IT. Hierdoor is er te weinig informatie verkregen om een betrouwbare conclusie te trekken.

6. Welke IT-investeringen zijn benodigd om het M&A-traject succesvol te laten verlopen?

Variabele die onderzocht is: Return On Investments;

(Waarde: Geen – Negatief – Positief)

Uit de interviews blijkt dat bij geen van de geïnterviewde organisaties deze variabele gemeten wordt. De geïnterviewden vonden het lastig om dit meetbaar te maken aangezien het vaak gaat om kwalitatieve verbeteringen en investeringen die geïnitieerd worden door de afnemers.

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 investeringen plaats moeten vinden op lange termijn; dit ten behoeve van het realiseren van de IT-doelstellingen. De korte termijn doelstellingen hebben vrijwel altijd te maken met *communicatie* tussen de overnemende partij en de overnamepartij. De lange termijn doelstellingen zijn voornamelijk gericht op *integratie* van verschillende IT-inrichtingen.

Bij alle geïnterviewde organisaties wordt op korte termijn geïnvesteerd in communicatie door de implementatie van e-mail mogelijkheden en rapportagetools.

Integratie van IT-inrichtingen wordt bij de geïnterviewde organisaties bereikt door te investeren in business-systemen die zorgen voor de ondersteuning van de bedrijfsprocessen. Hierbij komt in elk interview naar voren dat geïnvesteerd wordt in het delen van data. Om dit mogelijk te maken wordt geïnvesteerd in data-integratie in de vorm van datawarehouses en Business Intelligence-systemen (zie begrippenlijst). Het doel dat men tracht te bereiken is dat schaalvoordelen optimaal benut worden door gezamenlijk in te kopen.

Investerings in kwalitatieve verbeteringen komen bijvoorbeeld tot stand doordat wet- en regelgeving de organisaties oplegt om te produceren volgens een bepaalde kwaliteitsnorm. Dit zorgt ervoor dat het productieproces moet worden aangepast aan de eisen die in de kwaliteitsnorm zijn geformuleerd. Een ander voorbeeld is een investering in de IT-inrichting die ervoor zorgt dat de kwaliteit van de producten verbetert. Een voorbeeld hiervan is een citaat van de website van VION:

Een groot deel van onze innovatiekracht en investeringen besteden wij aan de modernste productietechnologie – zoals de elektrische verdovingsinstallatie voor rundvee of het modernste Backloader systeem. Het gebruik van beide systemen bevordert het welzijn van de dieren, is minder stressvol en levert daardoor een betere vleeskwaliteit op. [VIO2006]

Tot slot zijn er ook investeringen in de IT-inrichting die voortkomen uit de voorwaarden die door afnemers gesteld worden. Een goed voorbeeld hiervan is de investering in RFID-technologie (zie begrippenlijst). Deze investering levert de organisatie geen financiële baten op, maar is wel van belang omdat de afnemer dit als voorwaarde stelt om te mogen leveren.

7. Welke divestments treden over het algemeen op bij een M&A traject?

Bij deze deelvraag is geen variabele gedefinieerd.

Ten aanzien van divestments zijn er slechts twee geïnterviewden die er ervaring mee hadden. Deze twee geïnterviewden gaven aan dat een wijziging van strategie de aanleiding was voor de divestments. De strategische wijziging had voornamelijk te maken met het terugtrekken van bepaalde marktsegmenten om de focus te verleggen naar een ander marktsegment.

De geïnterviewde organisaties gaven aan dat de IT-inrichting geen of een kleine barrière vormt voor divestments. De ontkoppeling van onderdelen van de IT-inrichting verloopt over het algemeen zonder noemenswaardige problemen. De grootste kosten gaan volgens deze twee geïnterviewden zitten in het overplaatsen of afvloeien van personeel. Vanwege het feit dat er grote verschillen zitten tussen divestments, kon geen van de geïnterviewden een algemeen geldende uitspraak doen.

Beantwoording probleemstelling onderzoek

Welke IT-factoren spelen een rol gedurende een M&A-traject bij producerende organisaties binnen de voedingsmiddelenbranche, benaderd vanuit bedrijfskundig oogpunt?

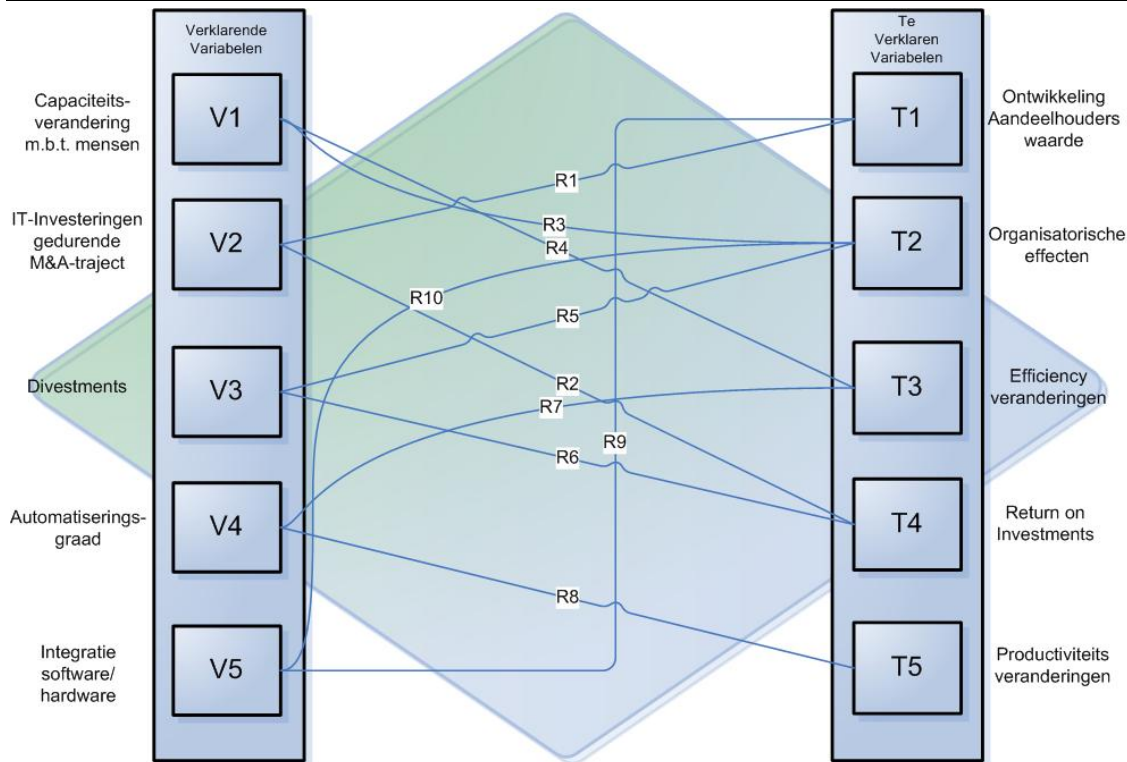
IT-factoren spelen bij alle geïnterviewde organisaties een rol vanaf de due diligence fase. De beoordeling van de IT-inrichting gebeurt door de geïnterviewden zelf. Slechts bij één organisatie kan de beoordeling van de IT-inrichting van doorslaggevend karakter zijn bij de bepaling of de onderhandelingen bij een M&A voortgezet worden. De overige geïnterviewden geven aan dat de IT-kosten die een M&A met zich meebrengt verhoudingsgewijs klein zijn en daarom niet kunnen leiden tot het afbreken van de onderhandelingen bij een M&A.

De rol die de IT-factoren spelen bij een M&A, komt voort uit de strategische doelstellingen die een organisatie formuleert. De twee meest genoemde strategische doelstellingen zijn: het benutten van schaalvoordelen en ketenbeheersing. Vanuit de strategische doelstellingen worden de IT-doelstellingen geformuleerd. De geïnterviewden geven aan dat er korte- en lange termijn IT-doelstellingen geformuleerd worden. Op korte termijn is de meest belangrijke IT-doelstelling: communicatie tussen de verschillende organisatieonderdelen bewerkstelligen. Op lange termijn is de meest belangrijke IT-doelstelling: integratie van IT-inrichtingen.

Schaalvoordelen worden benut door IT-factoren als data-integratie. Op lange termijn investeren alle geïnterviewde organisaties in het consolideren en integreren van data in de vorm van Data Warehouses. Een voorbeeld hiervan is: het delen van een inkoopstelsel en een gedeeld voorraadstelsel die het mogelijk maken om een betere prijs te bedingen door in grotere volumes in te kopen.

Ketenbeheersing kan gerealiseerd worden door bijvoorbeeld te investeren in Track & Trace systemen die het mogelijk maken producten te volgen gedurende de gehele keten. Een voorbeeld hiervan is het in hoofdstuk vier (onderzoeksresultaten) genoemde Track & Trace pakket Nutrace.

4.4 Conclusies uit de relaties



Figuur 6 'Onderzoeksmodel'

In deze paragraaf worden de relaties uit het onderzoeksmodel (figuur 6) uitgewerkt. De uitwerking is gebaseerd op de informatie verkregen uit de interviews. Deze paragraaf is onderverdeeld in twee subparagrafen die respectievelijk de aangetoonde relaties en de niet aangetoonde relaties bespreken.

4.4.1 Aangetoonde relaties

De aangetoonde relaties zijn af te leiden uit tabel 5. Wanneer een relatie drie maal voorkomt in de lijst zal de relatie in deze paragraaf worden toegelicht. De overige relaties worden in de volgende paragraaf toegelicht.

Relatie	Aantal
R1	3
R5	3
R9	3
R10	3

Tabel 5 'Aangetoonde relaties'

Toelichting:

R1 {V2 – T1}

De conclusie die uit deze variabele getrokken kan worden is dat naarmate er in het verleden meer geïnvesteerd is in de IT-inrichting (bijvoorbeeld door een investering in professionaliteit), 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.

R5 {V3 – T2}

Bij de organisaties waar deze relatie aanwezig is, bleek dat divestments voortkomen uit een wijziging van strategie. Het wijzigen van de strategie heeft een grote impact op de organisatie wat betreft het personeels-aspect. Een andere oorzaak die van grote invloed is op een organisatie, is dat de ontkoppeling van de IT-inrichting tijdens een divestment. Een ontkoppeling kan werken als een vertragende factor. Voor een ontkoppeling voltooid is verstrekt over het algemeen veel tijd. Het ontkoppelproces is technologisch gezien niet complex, de onderhandelingen (bijvoorbeeld over de overname van onderhoudscontracten en licenties) met de overnemende partij vergen verhoudingsgewijs veel tijd.

R9 {V5 – T1}

De mate van integratie van software of hardware heeft 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.

R10 {V5 – T2}

Het verband tussen de integratie van IT-inrichtingen en het effect op de organisatie is bij drie geïnterviewde organisatie aangetoond. De integratie van IT-inrichtingen zorgt bij deze 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.

4.4.2 Niet aangetoonde relaties

De niet aangetoonde relaties zijn af te leiden uit tabel 6. Hierbij werd een relatie niet aangetoond als minder dan drie geïnterviewden aangaven dat er geen relatie tussen de variabelen is. De relaties die niet aangetoond zijn, worden in deze paragraaf toegelicht.

Relatie	Aantal
R2	1
R3	2
R4	2
R6	0
R7	0
R8	1

Tabel 6 'Niet aangetoonde relaties'

R2 $\{V2 - T4\}$

Dat deze relatie niet aangetoond kon worden, heeft te maken met het feit dat in geen van de geïnterviewde organisaties aandacht wordt besteed aan de ROI tijdens een M&A. De geïnterviewde organisaties zijn van mening dat het lastig is om de ROI te berekenen aangezien het vaak gaat om investeringen die de kwaliteit van het businessprocessen moet verbeteren.

R3 $\{V1 - T2\}$

De reden dat een capaciteitsverandering m.b.t. 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.

R4 $\{V1 - T3\}$

De meeste geïnterviewde organisaties konden geen betrouwbare uitspraak doen over de relatie tussen de capaciteitsverandering m.b.t mensen en de verandering in efficiency. De reden hiervan is dat efficiency zich volgens de geïnterviewde organisaties zeer moeilijk laat meten. Efficiency kan namelijk een gevolg zijn van meerdere veranderingen. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan een wijziging in de administratieve processen.

R6 $\{V3 - T4\}$

De reden dat deze relatie niet aangetoond kon worden is dat ROI bij M&A's niet gemeten wordt bij de organisaties. Het doen van divestments heeft bij alle geïnterviewde organisaties een strategische achtergrond. Hierbij past volgens de geïnterviewden geen kengetal als ROI.

R7 $\{V4 - T3\}$

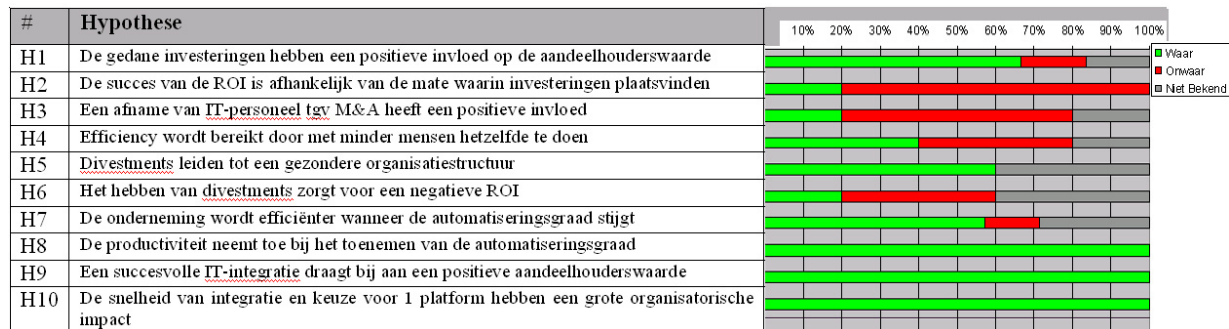
De automatiseringsgraad is voor alle geïnterviewde organisaties een variabele die vrijwel niet gemeten wordt. De oorzaak hiervan is dat de variabele zich moeilijk laat definiëren. Het niet meten van de automatiseringsgraad heeft als nadeel dat het voor de organisatie niet bekend is hoe groot de rol van IT is binnen de organisatie. Het is verstandig hier wel meting naar te verrichten, aangezien bij eventuele veranderingen tijdig kan worden bijgestuurd.

R8 $\{V4 - T5\}$

De automatiseringsgraad is voor alle geïnterviewde organisaties een variabele die vrijwel niet gemeten wordt. Voor een toelichting zie bovenstaand commentaar bij R7.

4.5 Hypothesen

Een overzicht van de hypothesen wordt gepresenteerd in figuur 5.



Figuur 5 'Uitkomst hypothesen'

De hypothesen die in deze paragraaf besproken worden, zijn door meer dan 60% van de geïnterviewden met 'Waar' beantwoord:

- H1: De gedane investeringen hebben een positieve invloed op de aandeelhouderswaarde;
- H8: De productiviteit neemt toe bij het toenemen van de automatiseringsgraad;
- H9: Een succesvolle IT-integratie draagt bij aan een positieve aandeelhouderswaarde;
- H10: De snelheid van IT-integratie en keuze voor 1 platform hebben een grote organisatorische impact.

H1: De gedane investeringen hebben een positieve invloed op de aandeelhouderswaarde

De meeste geïnterviewden geven aan dat investeringen in de integratie van systemen een positieve invloed hebben op de aandeelhouderswaarde. De achterliggende reden is dat door meer eenheid in de IT-inrichting te creëren, verschillende businessvoordelen kunnen ontstaan. Bij businessvoordelen kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het benutten van schaalvoordelen. De organisaties die aangeven dat investeringen in de IT-inrichting weinig invloed hebben op de aandeelhouderswaarde, geven aan dat de invloed niet zo groot was. Als reden werd aangegeven dat de aandeelhouderswaarde van veel invloeden afhankelijk is, waarbij investering in de IT-inrichting slechts een zeer kleine rol speelt.

H8: De productiviteit neemt toe bij het toenemen van de automatiseringsgraad.

Alle geïnterviewden zijn van mening dat de productiviteit toeneemt bij het verhogen van de automatiseringsgraad. Helaas wordt de automatiseringsgraad bij geen enkele geïnterviewde organisatie gemeten. Deze hypothese is dan ook voornamelijk gebaseerd op de ervaring van de geïnterviewden.

H9: Een succesvolle IT-integratie draagt bij aan een positieve aandeelhouderswaarde.

Bij deze hypothese wordt ervan uitgegaan dat een succesvolle IT-integratie waardeverhogend is voor de onderneming. De IT-inrichting functioneert bij een succesvolle integratie als een enabler die het mogelijk maakt om businessvoordelen optimaal te benutten.

H10: De snelheid van IT-integratie en keuze voor 1 platform hebben een grote organisatorische impact.

De geïnterviewde organisaties geven aan dat met name de grote organisatorische impact tot uitdrukking komt in de keuze voor één platform. Deze keuze zorgt ervoor dat het personeel

opnieuw moet leren omgaan met het systeem. Voor het personeel kost het enige tijd om vertrouwd te raken met het nieuwe systeem.

Hoofdstuk 5 – Conclusies

Dit hoofdstuk behandelt de conclusies die op basis van de onderzoeksresultaten tot stand zijn gekomen. De probleemstelling van dit onderzoek is: welke IT-factoren spelen een rol gedurende een M&A-traject bij producerende organisaties binnen de voedingsmiddelenbranche, benaderd vanuit bedrijfskundig oogpunt? Om een antwoord te vinden op de probleemstelling zijn zeven deelvragen geformuleerd. Deze deelvragen zijn meetbaar gemaakt in het onderzoeksmodel waar verklarende en te verklaren variabelen te vinden zijn. Tussen deze variabelen zijn relaties aangebracht die zijn omgezet in hypothesen. De onderzoeksresultaten zijn verkregen door het houden van interviews bij zes organisaties die opereren in de voedingsmiddelenbranche.

Uit dit onderzoek komen als opmerkelijke resultaten naar voren dat er bij de geïnterviewde organisaties geen meting wordt verricht naar de verandering in productiviteit en de verandering van automatiseringsgraad als gevolg van een M&A. Voor het niet meten van de productiviteit wordt als reden gegeven dat het lastig is om dit toe te schrijven aan de IT-inrichting. De reden dat de automatiseringsgraad bij een M&A niet gemeten wordt, is dat de betrokken organisaties vinden dat iedere M&A te verschillend is om er een algemeen geldende uitspraak over te doen. Dat de betrokken organisaties geen meting verrichten en dus geen informatie hebben over deze twee variabelen heeft tot gevolg dat het lastig lijkt om achteraf bij te sturen op deze twee onderdelen.

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. Om de IT-inrichting te laten functioneren als een enabler is het aan te bevelen om veel aandacht te besteden aan de IT-inrichting tijdens een M&A.

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 focus op kernactiviteiten.

De geïnterviewden gaven allen aan dat een M&A-fasering wat betreft de IT-inrichting als volgt verloopt.

Fase 1: IT-due diligence;

Fase 2: Realiseren korte termijn IT-doelstellingen;

Fase 3: Realiseren lange termijn IT-doelstellingen.

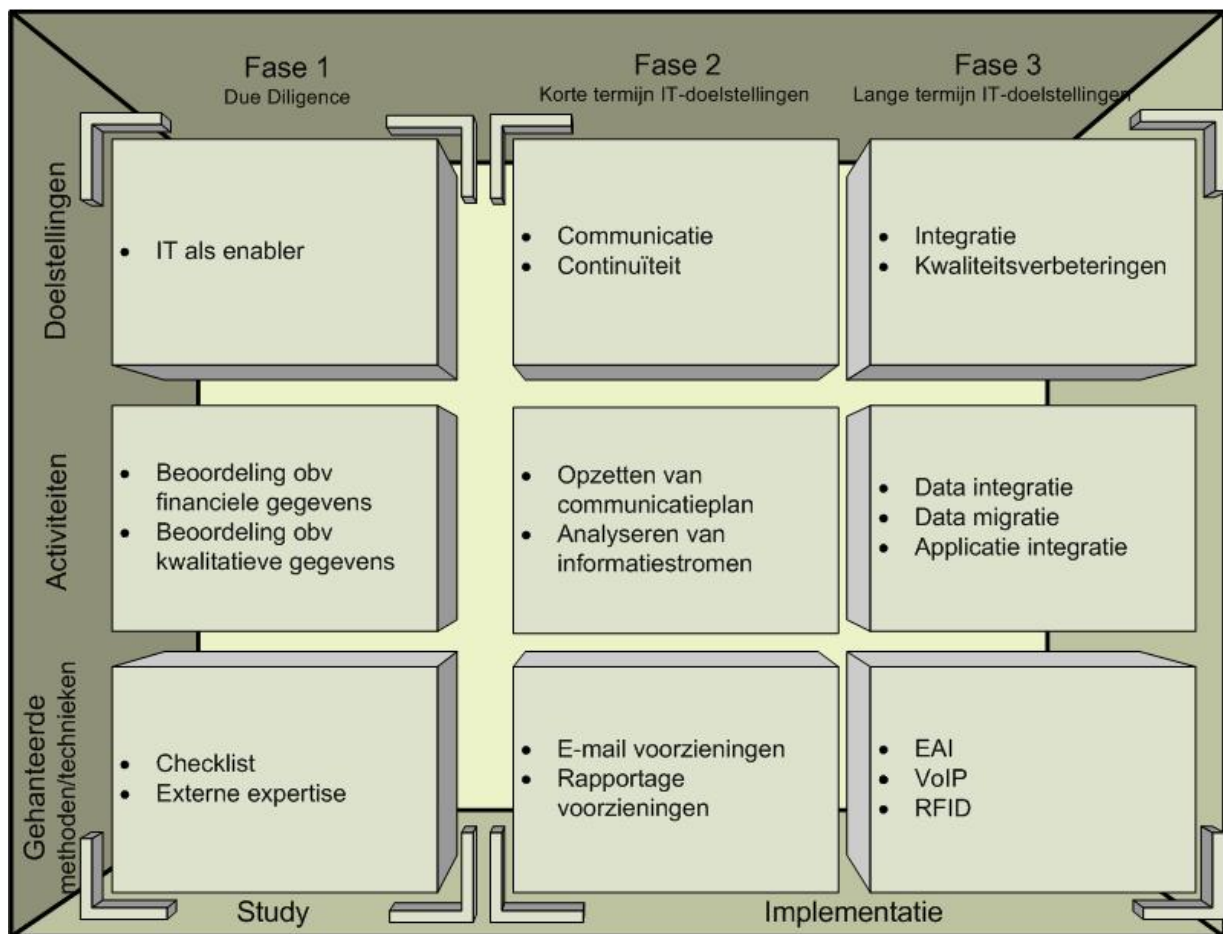
Alle geïnterviewden werden betrokken bij de due diligence-fase van het M&A-traject. In deze fase wordt een *beoordeling* opgesteld van de huidige IT-inrichting. Op basis van de beoordeling van de IT-inrichting wordt bij vier van de vijf geïnterviewden een plan opgesteld. Dit plan zet uiteen welke investeringen plaats moeten vinden op korte termijn en welke investeringen plaats moeten vinden op lange termijn. Het plan wordt opgesteld 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.

Investeren in communicatie gebeurt bij alle organisaties door te investeren in e-mail mogelijkheden en rapportagetools. Continuïteit doelt op het blijven ondersteunen van de bedrijfsprocessen na een M&A. Integratie van IT-inrichtingen wordt bij de geïnterviewde organisaties bereikt door te investeren in business-systemen. Hierbij komt in elk interview naar voren dat geïnvesteerd wordt in het delen van data. Om dit mogelijk te maken wordt geïnvesteerd in data-integratie in de vorm van Data Warehouses en Business Intelligence-systemen (zie begrippenlijst). Het doel dat men tracht te bereiken is dat schaalvoordelen optimaal benut worden door bijvoorbeeld gezamenlijk in te kopen.

Bij het integreren van de IT-inrichting van de overnamepartij hebben organisaties twee keuzes: (A) volledige integratie of (B) onafhankelijk laten bestaan van de IT-inrichting. Wanneer gekozen wordt voor (A), zullen de organisatorische effecten *groot* zijn. Als voor (B) gekozen wordt, zullen de organisatorische effecten *klein* zijn. Organisatorische effecten die in geval (A) een rol spelen zijn: onrust onder het personeel over toekomstige positie bij de organisatie, verandering in werkwijze en een afname in flexibiliteit wat betreft het maken van keuzes op lokaal niveau.

De geïnterviewde organisaties binnen de voedingsmiddelenbranche geven aan dat de IT-inrichting geen of een kleine barrière vormt voor divestments. De ontkoppeling van onderdelen van de IT-inrichting verloopt over het algemeen zonder noemenswaardige problemen. De grootste kosten gaan volgens deze twee geïnterviewden zitten in het overplaatsen of afvloeien van personeel. Vanwege het feit dat er grote verschillen zitten tussen divestments, kon geen van de geïnterviewden een algemeen geldende uitspraak doen.

Op basis van de conclusie is een model opgesteld (figuur 6) dat weergeeft welke doelstellingen, activiteiten en gehanteerde methoden/technieken binnen de drie fasen van een M&A een rol spelen. Hierbij moet aangetekend worden dat niet elk onderdeel bij elke organisatie een rol speelt.



Figuur 6 'Model IT-factoren bij M&A'

Concluderend kan gesteld worden 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.

Figuur- en Tabelindex

Figuur 1 'Fasen integratiestrategie'	11
Figuur 2 'Onderzoeksmodel o.b.v. variabele'	18
Figuur 3 'Bedrijfsselectie 1' Bron: REACH	21
Figuur 4 'Bedrijfsselectie 2' Bron: REACH	22
Figuur 5 'Uitkomst hypothesen'	59
Figuur 6 'Model IT-factoren bij M&A'	63
Tabel 1 'Scriptie-indeling APA en APSA'	7
Tabel 2 'Fasering M&A-traject'	11
Tabel 3 'Relatie verklarende variabelen en interviewvragen'	23
Tabel 4 'Hypothesen'	25
Tabel 5 'Aangetoonde relaties'	56
Tabel 6 'Niet aangetoonde relaties'	57

Begrippenlijst

1. *Business Information Warehouse* Een BW is een systeem dat als een Business Intelligence (BI) (zie begrippenlijst) systeem over het datawarehouse wordt gelegd.
2. *Business Intelligence* Onder BI wordt een breed scala aan tools verstaan die ervoor zorgen dat data wordt verzameld, opgeslagen wordt en geanalyseerd kan worden om het management te ondersteunen bij het nemen van beslissingen.
3. *Due diligence* Naar het Nederlands vertaald: boekenonderzoek. Hierbij wordt inzage gegeven in de volledige verslaglegging van de onderneming.
4. *Enterprise Application Integration* Biedt de mogelijkheid om verschillende bedrijfsapplicaties samen te laten werken
5. *FTE* Fte is een rekeneenheid waarmee de omvang van een functie wordt bepaald. Hierbij staat 1 fte voor 1 volledige werkweek.
6. *Grote organisaties* Organisaties met een jaaromzet van meer dan 1 miljard euro
7. *Industriestandaarden* Softwarepakketten die binnen de branche veel gebruikt worden en daardoor over het algemeen een goede ondersteuning vanuit de leverancier hebben. Denk bijvoorbeeld aan Microsoft producten.
8. *Joint-ventures/partnerships* Samenwerkingsverbanden waarbij de investeringen en eigendom gedeeld worden.
9. *Ketenbeheersing* Met ketenbeheersing wordt voornamelijk bedoeld dat gedacht wordt in termen van samenwerking en afstemming (ook wel keten denken genoemd).
10. *Kleine organisaties* Organisaties met een jaaromzet van minder dan 1 miljard euro.
11. *Letter of Intent* Bevestiging van de bereidheid om zaken te doen met de betrokken partij.
12. *Must-haves* Must-haves zijn de onderdelen die op korte termijn noodzakelijk zijn om de onderneming goed te kunnen

	ondersteunen.
13. <i>Parameteriseren</i>	Het instellen van verschillende parameters die de werking van het systeem bepalen.
14. <i>Portabiliteit</i>	De ‘uitwisselbaarheid’ van gegevens door het systeem.
15. <i>Professioneel</i>	Kenmerken van professionele organisaties zijn de aanwezigheid van bijvoorbeeld standaarden, richtlijnen en protocollen. Deze moeten uiteindelijk leiden tot een goed georganiseerde onderneming met goede resultaten wat betreft efficiency en kostenoptimalisatie.
16. <i>Protectionisme</i>	Beschermen van de markt middels instrumenten die ervoor zorgen dat andere partijen geen kans krijgen. Wijzigingen in het protectionisme van de Europese suikermarkt treffen CSM direct. Omdat een verdere verdieping buiten de scope valt van dit onderzoek wordt verwezen naar de site van ‘Platform Toekomst Suikermarkt’ [PTS2006].
17. <i>RFID</i>	Radio Frequency Identification, de uiteindelijke vervanging voor de streepjescode waarbij bepaalde data op een chip opgeslagen worden die informatie bevat over het product.
18. <i>Schaalgrootte</i>	<i>Omvang van de middelen en faciliteiten die nodig zijn voor de vervulling van een taak of functie.</i> [VAN2006]
19. <i>Stock swap</i>	Een overname waarbij de overnamepartij de over te nemen partij betaald met haar eigen aandelen.
20. <i>VoIP</i>	Voice over IP, internettelefonie. Deze techniek die telefoneren via het Internet Protocol mogelijk moet maken, zorgt voor een kostenbesparing op telefonie.

Bibliografie

1. [ABN2006] www.abnamro.com/pressroom/releases/2005/2005-03-30-nl-a.jsp
2. [ACT2006] www.actoras.com, 2006
3. [ANN2006] www.svp.nl/Web_SVP_Special_december_2005.htm, 2006
4. [ANP2006] www.perssupport.anp.nl, 2006
5. [BAR2004] Baro, G.A., *Mergers and Acquisitions: An IS/T Perspective* http://web.njit.edu/~gab0650/SOTA.htm#_Toc65858510
6. [BEL2004] Belderbos R., *Investerings, divestments, en relocaties door multinationale ondernemingen: een studie van Japanse ondernemingen in Zuidoost Azië**. Tijdschrift voor Economie en Management
7. [Buon1989] Buono, A., Bowditch, J.L. *The Human Side of Merges and Acquisitions: Managing Collisions between People, Cultures and Organizations*. Jossey Bass, San Francisco, 1989, 59-81.
8. [CAP2006] www.nl.capgemini.com/profiel/, 2006
9. [CIJF2006] www.cijfersentrends.nl, 2006
10. [COS2006] www.cosun.nl, 2006
11. [CSM2006] www.csm.nl, 2006
12. [DFT2006] www.dft.nl, 2006
13. [GEE2004] Geerling, M.C.A. *Scriptiehandleiding voor BCO-studenten*, Vrije Universiteit, afstudeervariant beleid, communicatie & Organisatie. 2004
14. [HIT1991] Hitt, M., Hoskisson, R., Ireland, R., Harrison, J. Effects of Acquisitions on R&D Inputs and Outputs. *Academy of Management Journal*, 1991, 34(3), 693-706.
15. [HYP2006] www.hyperion.nl, 2006
16. [JEN1988] Jensen, M. Takeovers: Their causes and consequences. *Journal of Economic Perspectives*, 1988, 2, 21-48
17. [JEN1987] Jenster, P. Integration Problems and Consultants: A Theoretical Perspective. Paper presented at the 47th annual meeting of the Academy of Management, New Orleans, LA., August 1987, In Buono, A. F., Bowditch, J.L. *The*

Human Side of Merges and Acquisitions: Managing Collisions between People, Cultures and Organizations. Jossey Bass, San Francisco, 1989.

18. [KUB2006] Katholieke universiteit Brussel
www.kubrussel.ac.be/WSetew/model/modeltekst.html, 2006
19. [LUF1996] Luftman, J., *Competing in the information Age: Strategic alignment in practice.* New York, NY: Oxford University Press, 1996.
20. [LUF1999] Luftman, J., Brier, T. Achieving and sustaining business-IT alignment. *California Management Review*, 1999, 42(1), 109-122.
21. [MET2006] www.methodologiewinkel.com, 2006
22. [NUT2006] www.nutreco.nl, 2006
23. [OOS2004] Oost, H. / Markenhof, A. (2004). *Een onderzoek voorbereiden.* Baarn: HBuitgevers. (leren onderzoeken: een vierluik voor studenten, nr. 1)
24. [OOS2004] Oost, H. / Markenhof, A. (2004). *Een onderzoek uitvoeren.* Baarn: HBuitgevers. (leren onderzoeken: een vierluik voor studenten, nr. 2)
25. [POL2005] Pols, van der R. (2005), *Strategisch beheer van informatievoorziening met ASL en BiSL*
26. [PTS2006] www.platformsuiker.nl/, 2006
27. [TAN2006] www.cram.nl/ieni/940407, 2006
28. [THT2006] www.thtconsulting.com, 2006
29. [TOP2006] www.topmanagement.giarte.com/show.html?art_id=77, 2006
30. [TRA1990] Trautman, F., *Merger Motives and Merger Prescriptions*, Strategic Management Journal, Vol. 11, No. 4. (May - Jun., 1990), pp. 283-295
31. [TRE2005] www.trends.be, 2006
32. [VAN2006] www.vandale.nl, 2006
33. [VEL2002] Veltman, J. *Post-fusie integratie van informatiesystemen.* Universiteit van Amsterdam
34. [VIO2006] www.vion-passion.com, 2006
35. [WEB2006] webopedia.com/TERM/E/EAI.html, 2006