

IT-factoren die een rol spelen tijdens Mergers & Acquisitions

Afstudeernummer: 51IK

Auteur: D.J. van Kessel

Studentcode: s0412589

Examinator: Dr. P. van Bommel

Referent: Prof. dr. ir. Th.P. van der Weide

Instituut: Radboud Universiteit

Faculteit: Nijmeegs instituut voor Informatica en Informatiekunde

Opleiding: Informatiekunde

Plaats: Nijmegen

Voorwoord

In februari 2006 ben ik gestart met het schrijven van mijn masterscriptie bij prof. dr. Mario van Vliet. Vanaf september 2006 is deze begeleiding overgenomen door dr. Patrick van Bommel. Het onderwerp van deze scriptie is: 'Welke IT-factoren hebben invloed op het IT-integratie product tijdens Mergers & Acquisitions binnen de voedingsmiddelenindustrie?' Het onderzoek is uitgevoerd als afsluitend onderdeel van de Master Informatiekunde aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Het afstudeeronderwerp vormt een passend slot van de Master Informatiekunde, omdat er een balans wordt gezocht tussen de eisen vanuit de business en de mogelijkheden die informatie-technologie te bieden heeft.

Ik wil graag dit voorwoord aangrijpen om meerdere personen te bedanken die mij hebben ondersteund in de uitvoering van het onderzoek en het schrijven van de scriptie. Allereerst mijn begeleider, de heer Patrick van Bommel, voor zijn ondersteuning en begeleiding. Ten tweede Kiki Bakker van het Academisch Schrijfcentrum voor de ondersteuning die zij mij heeft verleend bij het schrijven van de scriptie. Ten derde wil ik de geïnterviewden van CSM, Capgemini, COSUN en Nutreco bedanken voor de tijd en moeite die ze genomen hebben om een bijdrage te leveren aan dit onderzoek. Ten vierde wil ik mijn familie bedanken voor hun steun.

Een schaduw over dit geheel is het overlijden van mijn vader waarvan ik veel steun heb gehad. Ik wil deze afstudeerscriptie daarom ook aan hem opdragen en wil hem op deze manier bedanken voor de rol die hij heeft gespeeld tijdens mijn leven. Heel erg jammer dat hij de afronding van dit traject niet heeft mogen mee maken.

Geldermalsen, 3 juli 2007

Dirk Jan van Kessel

Samenvatting

In dit document is het resultaat weergegeven van het onderzoek: Welke IT-factoren hebben invloed op het IT-integratie product tijdens Mergers & Acquisitions binnen de voedingsmiddelenindustrie? Dit onderzoek is uitgevoerd als afsluitend onderdeel van de Master Informatiekunde aan de Radboud Universiteit Nijmegen.

Mergers & Acquisitions (M&A's) zijn tegenwoordig aan de orde van de dag. Recente voorbeelden zijn de M&A tussen KLM & Air France en de overnamestrijd om ABN AMRO tussen Barclays en het consortium van Fortis, RBS & Santander [AEX2007]. Helaas bereiken M&A's in meer dan 50% de beoogde doelstellingen niet [BAT2000]. Een belangrijke reden voor het niet (op tijd) realiseren van de M&A doelstellingen is het niet (op tijd) realiseren van de doelstellingen van het IT-integratie of het onjuist beoordelen van de benodigde IT-integratie. [ABER2004, BALL1996, BAT2000]. Uit de literatuur blijkt dat er meerdere IT-factoren verantwoordelijk zijn voor het verkeerd inschatten van het benodigde IT-integratie product tijdens een M&A [GIA1997, GRA2003, KER2003]. Indien een onderneming de IT-integratie wil laten slagen, dient er bewustwording plaats te vinden van de verschillende IT-factoren, zodat deze leiden tot een optimaal IT-integratie product.

Aansluitend is de doelstelling van dit onderzoek: “conceptueel inzicht verkrijgen in de invloed van IT-factoren op de vorm van het IT-integratie product tijdens M&A's in de voedingsmiddelen industrie.” De hoofdvraag die hieruit voortvloeit is: “welke IT-factoren bepalen de vorm van het IT-integratie product tijdens M&A's in de voedingsmiddelen industrie?”

In het tweede hoofdstuk wordt dit onderzoek gepositioneerd binnen het onderzoek dat al verricht is naar het onderwerp ‘IT-integratie tijdens M&A's’ en wordt de waarde van dit onderzoek toegelicht. Volgens Henningsson [HENN2004] kan de relatie tussen de IT-integratie en M&A's op vier verschillende wijzen onderzocht worden. In dit onderzoek is er voor gekozen (vanwege interesse en het schaars verrichtte onderzoek) alleen de invloed van IT-factoren op het IT-integratie product te analyseren.

Om de invloed van IT-factoren op het IT-integratie product op een zorgvuldige wijze uit te werken is geanalyseerd welke literatuur over dit onderwerp een uitspraak doet. Er is gekozen voor een recent onderzoek van Wijnhoven [WIJNH2006] dat de invloed van IT-factoren op de IT-integratie beoordeelt op basis van de vier dimensies van het model van Henderson en Venkatraman [HEND1993]. Henderson en Venkatraman betogen dat het succes van IT voor een organisatie wordt bepaald door de uitlijning tussen de business en IT. Wijnhoven veronderstelt dat de IT-integratie tijdens een M&A succesvol is indien er een afstemming is tussen de business vereisten van de M&A en de IT-integratie. Helaas heeft het model van Wijnhoven [WIJNH2006] enkele onjuiste vertaalslagen gemaakt om het model van Henderson en Venkatraman [HEND1993] te optimaliseren voor de IT-integratie problematiek tijdens M&A's. Wijnhoven hanteert een interne focus van strategie, maakt expliciet keuze voor een van de business IT alignment perspectieven en maakt gebruik van enkele afwijkende modelmatige constructies in zijn

postmerger IT integration alignment model (zie Figuur 7 p33) t.o.v. het model van Henderson en Venkatraman (Figuur 4 p30).

Op basis van deze punten is een conceptueel model opgesteld, namelijk het IT-integratie alignment model (zie Figuur 8 p37), dat een nieuwe en meer valide visie op het business IT alignment probleem van de IT-integratie tijdens M&A's weergeeft dan het model van Wijnhoven. Dit onderzoek verschaft zodoende nieuwe kennis binnen het onderzoeksgebied 'IT-integratie tijdens M&A's'.

Hoofdstuk drie analyseert de verschillende wijzen waarop het onderwerp 'IT-integratie tijdens M&A's' geanalyseerd kan worden en hierin is een keuze gemaakt voor het IT-integratie product. Zoals reeds opgemerkt kan de relatie tussen de IT-integratie en M&A's volgens Henningsson[HENN2004] op vier verschillende wijzen onderzocht worden. De onderzoeksdomeinen zijn achtereenvolgens:

- 1) Combinatiepotentieel & organisatorische integratie en IT-integratie product;
- 2) Organisatorische compatibiliteit en IT-integratie;
- 3) M&A integratieproces en IT-integratie proces;
- 4) M&A succes en IT-integratie succes.

Het vierde hoofdstuk analyseert vanuit welke dimensies het IT-integratie product beïnvloed wordt en hoe deze zich onderling verhouden in een conceptueel model, namelijk het IT-integratie alignment model (zie Figuur 8 p37). Het doel van het IT-integratie alignment model is het selecteren van een optimaal IT-integratie product, dat uitspraak doet over de integratie van de IT van twee organisaties tijdens een M&A. Het IT-integratie alignment model heeft vier dimensies die van invloed zijn op de IT-integratie, namelijk de business strategie, IT strategie, organisatorische infrastructuur en IT infrastructuur.

Hoofdstuk vijf concretiseert de dimensies van het IT-integratie alignment model door hierbinnen IT-factoren te plaatsen en analyseert welke variabelen het IT-integratie product operationaliseren. Er zijn drie factoren die de business strategie dimensie vormgeven. Dit zijn het doel van de M&A, de synergie & synergiebronnen, en het type M&A[LARSS1999, HASP1998]. De IT-factoren die de organisatorische infrastructuur dimensie vormgeven zijn autonomie & strategische samenhang, effectiviteit & overeenkomst functionaliteit bedrijfsprocessen, verschil in grootte & geografische afstand en de integratievorm. De IT-factoren die invulling geven aan de IT strategie dimensie zijn de IT-afhankelijkheid, de IT-Role en de IT-integratie prioriteit. Er zijn twee IT-factoren binnen de IT infrastructuur dimensie, namelijk de technische kwaliteit en de functionele kwaliteit. Er zijn vijf variabelen die het IT-integratie product operationaliseren [GIA1997, MCKI19951, WIJNH2006, INFO2007], te weten de software (en data), hardware (en telecommunicatie), integratie van human resources & procedures en de mate van in- en outsourcing.

Het zesde hoofdstuk brengt modelmatig relaties aan tussen de IT-factoren binnen de verschillende dimensies en de IT-integratie product variabelen. De relaties tussen de dimensies en het IT-integratie product worden bepaald door twee business IT alignment vormen (A en B, zie Figuur 5 en Figuur 6 p32). De business strategie dimensie is de

initiator van de business IT alignment vormen en het IT-integratie product vormt het eindstation. Er dient afstemming plaats te vinden tussen IT-factoren binnen de IT strategie dimensie en business strategie dimensie en tussen de IT-factoren uit de organisatorische infrastructuur dimensie en IT infrastructuur dimensie.

In het zevende hoofdstuk wordt onderzoeksmethode gepresenteerd, waarmee het empirisch onderzoek op een betrouwbare en geldige wijze kan worden uitgevoerd. De onderzoeksmethode die gebruikt is voor het empirisch onderzoek is kwalitatief onderzoek. Hierbij is een meervoudige case studie gehanteerd. Er zijn vier interviews afgenomen bij de volgende organisaties: Nutreco, CSM, Cap Gemini en Royal Cosun. De geïnterviewde bij Cap Gemini betrof een sleutelinformant. De input voor de interviews zijn de factoren en variabelen uit het conceptueel model.

In hoofdstuk acht wordt de toepasbaarheid van het IT-integratie alignment model, getoetst binnen de voedingsmiddelenindustrie en worden de betrouwbaarheid en geldigheid van de onderzoeksresultaten beoordeeld. Er kan worden verondersteld dat het conceptueel model overeenkomt met de resultaten uit de cases en toepasbaar is voor de organisaties in de voedingsmiddelenindustrie. Het conceptueel model is betrouwbaar, intern geldig en extern geldig voor de voedingsmiddelenindustrie. Het conceptueel model is betrouwbaar, omdat deze wordt onderbouwd door de belangrijkste 'IT-integratie tijdens M&A's' literatuur. Het conceptueel model is intern geldig, omdat de drie cases, de sleutelinformant en het ERP Food onderzoek [ERP2007] het conceptueel model ondersteunen. Het conceptueel model is extern geldig, omdat volgens [YIN1989] theoretische / analytische generalisatie geclaimd kan worden.

De betrouwbaarheid, interne geldigheid en externe geldigheid van de onderzoeksresultaten zijn hoog. De betrouwbaarheid is hoog, omdat er sprake is van een herhaalde meting. De interne geldigheid is hoog, want de drie cases, de sleutelinformant en het ERP Food onderzoek geven dezelfde resultaten. De onderzoeksresultaten zijn extern geldig, omdat aan de zes criteria van analogisch generaliseren is voldaan, waardoor een uitspraak over de gehele voedingsmiddelenindustrie mogelijk is.

Welke IT-factoren bepalen de vorm van het IT-integratie product tijdens M&A's in de voedingsmiddelen industrie?

Na toetsing van het conceptueel model binnen de voedingsmiddelenindustrie is gebleken dat de IT-factoren die de vorm van het IT-integratie product tijdens M&A's bij organisaties in de voedingsmiddelenindustrie bepalen, de IT-factoren afkomstig uit de business strategie zijn. De business strategie is leidend voor de bepaling van het IT-integratie product. De business strategie van de organisaties is 'domeinuitbreiding' en 'domeinversterking' door 'autonome groei' in de kernactiviteiten te bereiken. Om deze doelstellingen te verwezenlijken is 'geen proces integratie' vereist. De 'IT-afhankelijkheid van de M&A doelstellingen' zijn laag voor organisaties in de voedingsmiddelenindustrie. Indien de M&A doelen niet afhankelijk zijn van IT en geen proces integratie vereisen, leidt dit tot een 'preserverend IT-integratie product' en een 'efficiënte inzet van IT' binnen de betrokken organisaties. De software en data hoeven niet te integreren om de M&A doelen te verwezenlijken. De hardware integratie en

integratie van het personeel zijn gericht op het behalen van kostenvoordelen en daar waar mogelijk wordt de hardware van beide organisaties geconcentreerd en het personeel gecentraliseerd. De organisaties besteden hun IT voor het grootste deel uit.

Er zijn twee aanbevelingen die voortkomen uit de resultaten. Allereerst dient het conceptueel model verder empirisch getoetst te worden. De variabelen en IT-factoren zijn getoetst voor de voedingsmiddelenindustrie en het conceptueel model is geldig gebleken. Dit is natuurlijk geen garantie voor de geldigheid binnen andere industrieën. Ten tweede blijkt uit de interviewresultaten dat de IT-factoren die van invloed zijn op het IT-integratie product een verband vertonen met de andere geïdentificeerde onderzoeks-domeinen van Henningsson[HENN2004]. Een aanbeveling is dan ook om het verband tussen de IT-factoren van het IT-integratie product en de andere onderzoeks-domeinen verder te exploreren.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	1
SAMENVATTING	2
INHOUDSOPGAVE	6
1 INLEIDING ONDERZOEK	8
1.1 AANLEIDING ONDERZOEK	8
1.2 DOELSTELLING	9
1.3 HOOFDVRAAG	9
1.4 DEELVRAGEN	10
1.5 LEESWIJZER	11
2 POSITIONERING ONDERZOEK	12
3 M&A & IT-INTEGRATIE, EEN CONCEPTUELE BEPALING & TOESPITSING	13
3.1 MERGER & ACQUISITION	13
3.1.1 <i>Geschiedenis M&A's</i>	13
3.1.2 <i>Doelstellingen M&A's</i>	14
3.1.3 <i>Relevante literatuurbijdragen voor vorming model</i>	14
3.1.4 <i>Conceptueel model M&A's</i>	17
3.1.5 <i>Wat maakt M&A's zo complex en waarom gaat het vaak mis?</i>	18
3.2 IT-INTEGRATIE	20
3.2.1 <i>Rol van IT binnen huidige organisatie en verwachting richting de toekomst</i>	20
3.2.2 <i>Rol van IT-integratie tijdens een M&A</i>	21
3.2.3 <i>Relevante literatuurbijdragen voor vorming model</i>	21
3.2.4 <i>M&A's en IT-integratie, een verdere conceptualisering</i>	21
3.3 M&A, IT-INTEGRATIE EN SUCCES HYPOTHESEN	26
3.4 AFBAKENING EN VERANTWOORDING ONDERZOEKSGBIED	27
3.5 DEELCONCLUSIE	28
4 CONCEPTUEEL MODEL IT-INTEGRATIE PRODUCT, EEN VERDERE VERFIJNING	29
4.1 BUSINESS IT ALIGNMENT – HENDERSON & VENKATRAMAN	29
4.2 BUSINESS IT-ALIGNMENT VAN IT-INTEGRATIE M&A's - WIJNHOFEN	32
4.3 ANALYSE POSTMERGER IT INTEGRATION ALIGNMENT MODEL VAN WIJNHOFEN	34
4.4 EEN VERDERE CONCEPTUALISERING VAN HET IT-INTEGRATIE PRODUCT	36
4.5 TOEGEVOEGDE WAARDE IT INTEGRATIE ALIGNMENT MODEL	38
4.6 DEELCONCLUSIE	39
5 CONCRETISERING DIMENSIES	42
5.1 BUSINESS STRATEGIE	42
5.2 ORGANISATORISCHE INFRASTRUCTUUR	45
5.2.1 <i>Integratievorm</i>	45
5.2.2 <i>Organisatorische infrastructuur factoren</i>	45
5.3 DE IT STRATEGIE	49
5.4 IT INFRASTRUCTUUR: IT-INTEGRATIE PRODUCT	53
5.4.1 <i>Operationalisering IT-integratie product</i>	53
5.4.2 <i>IT infrastructuur factoren</i>	57
5.5 DEELCONCLUSIE	58

6	BUSINESS IT ALIGNMENT: BALANCERING VAN BUSINESS STRATEGIE & IT STRATEGIE	60
6.1	BUSINESS STRATEGIE	60
6.2	BUSINESS IT ALIGNMENT: BUSINESS STRATEGIE → ORGANISATORISCHE INFRASTRUCTUUR	62
6.3	BUSINESS IT ALIGNMENT: BUSINESS STRATEGIE → IT STRATEGIE	68
6.4	BUSINESS IT ALIGNMENT: (ORGANISATORISCHE INFRASTRUCTUUR & IT STRATEGIE) → IT INFRASTRUCTUUR & IT-INTEGRATIE PRODUCT	71
6.4.1	<i>Koppeling organisatorische infrastructuur & IT-integratie product</i>	71
6.4.2	<i>Koppeling IT integratie strategie met IT-integratie product</i>	75
6.5	ANALYSE EN REFLECTIE BUSINESS IT ALIGNMENT VORMEN	78
6.6	DEELCONCLUSIE	78
7	ONDERZOEKSMETHODEN	80
7.1	METHODE EN CASE SELECTIE	80
7.2	OPSTELLEN INTERVIEWVRAGEN	85
7.2.1	<i>Te verklaren variabelen</i>	85
7.2.2	<i>Factoren</i>	86
7.2.3	<i>Interviewvragen</i>	86
7.3	BETROUWBAARHEID EN GELDIGHEID	88
7.4	DEELCONCLUSIE	90
8	TOETSING CONCEPTUEEL MODEL	92
8.1	INTERVIEWRESULTATEN	92
8.2	VERGELIJKING CONCEPTUEEL MODEL MET INTERVIEWRESULTATEN	95
8.2.1	<i>De IT-integratie product dimensies en de relaties tussen de dimensies</i>	95
8.2.2	<i>Concretisering dimensies door IT-factoren</i>	95
8.2.3	<i>Relaties IT-factoren</i>	98
8.3	BEOORDELING CONCEPTUEEL MODEL	102
8.4	INTERPRETATIE BETROUWBAARHEID & GELDIGHEID ONDERZOEKSRESULTATEN	102
8.5	DEELCONCLUSIE	105
9	CONCLUSIE	107
9.1	CONCLUSIE ONDERZOEK	107
9.2	AANBEVELINGEN	109
	BIJLAGE: INTERVIEWS	110
	INTERVIEW CSM	110
	INTERVIEW CAP GEMINI	113
	INTERVIEW COSUN	117
	INTERVIEW NUTRECO	119
	LIJST VAN FIGUREN	122
	LIJST VAN TABELLEN	123
	BIBLIOGRAFIE	124
	BIBLIOGRAFIE	124

1 Inleiding onderzoek

In deze scriptie is het resultaat weergegeven van het onderzoek: Welke IT-factoren hebben invloed op het IT-integratie product tijdens Mergers & Acquisitions binnen de voedingsmiddelenindustrie? Dit onderzoek is uitgevoerd als afsluitend onderdeel van de Master Informatiekunde aan de Radboud Universiteit Nijmegen.

1.1 Aanleiding onderzoek

Mergers & Acquisitions (M&A's) zijn tegenwoordig aan de orde van de dag. Werp een blik op bijvoorbeeld een nieuwszender als RTL7 en er komt altijd wel een bericht voorbij waarin de term M&A wordt genoemd. Recente voorbeelden zijn de M&A's tussen KLM & Air France en ABN AMRO & Barclays [AEX2007]. Een M&A is een fusie- en overnametraject wat inhoudt dat een onderneming een andere onderneming inlijft.

M&A's zijn tijdens de jaren negentig sterk komen opzetten. In 1990 vonden er nog vijfhonderd grensoverschrijdende M&A's plaats terwijl dit in 1999 vijfduizend was met een totale waarde van achthonderd miljard dollar[BAT2000]. Redenen voor deze M&A's waren synergie doelstellingen zoals omzetgroei en stijging van de aandelenkoers. Een M&A bereikt beide doelstellingen op een relatief eenvoudige manier ten opzichte van een normaal groeiproces.

Helaas bereiken M&A's in meer dan 50% de beoogde doelstellingen niet [BAT2000]. Een belangrijke reden voor het niet (op tijd) realiseren van de M&A doelstellingen is het niet (op tijd) realiseren van de doelstellingen van de IT-integratie of het onjuist beoordelen van de benodigde IT-integratie. [ABER2004, BALL1996, BAT2000]. Ondernemingen beseffen niet dat juist een efficiënte en effectieve IT-integratie benodigd is om de samenvoeging van bedrijfsprocessen binnen de planning te realiseren. Ook wordt vaak niet goed in geschat welke moeite en kosten benodigd zijn om tot de gewenste integratie van de IT van beide organisaties te komen.

Uit de literatuur blijkt dat er meerdere IT-factoren verantwoordelijk zijn voor het verkeerd inschatten van het benodigde IT-integratie product tijdens een M&A[GIA1997, GRA2003, KER2003]. Een voorbeeld van een IT-factor is de IT-afhankelijkheid van de M&A doelstellingen. Deze zal hoog zijn als de IT een voorwaarde is voor het bereiken van de M&A doelstellingen. Helaas vergeten managers vaak dat de IT-integratie een belangrijke voorwaarde is voor het realiseren van de M&A doelstellingen en geven dan ook een te lage prioriteit aan de IT-integratie. Vaak leidt dit tot het niet behalen van de geplande M&A doelstellingen[ABER2004, BALL1996, BAT2000]. Indien een onderneming de IT-integratie wil laten slagen, dient er bewustwording plaats te vinden van de verschillende IT-factoren zodat deze leiden tot een optimaal IT-integratie product.

1.2 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is conceptueel inzicht verkrijgen in de invloed van IT-factoren op de vorm van het IT-integratie product tijdens M&A's in de voedingsmiddelen industrie.

1.3 Hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek is als volgt:

Welke IT-factoren bepalen de vorm van het IT-integratie product tijdens M&A's in de voedingsmiddelen industrie?

Deze hoofdvraag bevat meerdere termen welke nu achtereenvolgens gedefinieerd of verduidelijkt worden.

Merger & Acquisition (M&A)

Een M&A is een mechanisme waarmee een organisatie externe groei kan bereiken door een of meerdere organisaties in te lijven. De definities van beide termen zijn afkomstig uit [DAM2005]. De definitie van Merger is als volgt: *'een vorm van samenwerking en samensmelting van organisaties waarbij deze hun volledige economische en juridische zelfstandigheid verliezen en waarbij de partners in overleg uitmaken wat de doeleinden van de samenwerking en de wijze van realisatie ervan zullen zijn.'* De definitie van Acquisition is: *'indien een of meer van de samenwerkende organisaties zich volledig en eenzijdig moet schikken naar de doelstellingen en plannen van de partner. In dit geval geeft slechts de overgenomen partner zijn zelfstandigheid, al dan niet gedwongen, op.'* Een M&A is dus simpel gezegd de verzamelnaam voor alle mogelijke vormen van samenwerking en samensmelting tussen één of meer bedrijven.

Uit de definities blijkt dat het verschil tussen een Merger en een Acquisition tot uitdrukking komt in het eigenaarschap. In het geval van een Merger zijn beide organisaties eigenaar na de samensmelting en in het geval van een Acquisition is de overnemende partij eigenaar. Het onderscheid tussen een Merger en een Acquisition is niet van belang voor dit onderzoek. Het juridische aspect, namelijk eigenaarschap, heeft geen invloed op hoe de IT tussen de organisaties wordt geïntegreerd. In deze scriptie kunnen de termen M&A, overname en fusie als onderling uitwisselbaar beschouwd worden.

IT

In de M&A-IT literatuur worden vaak verschillende definities van IT gehanteerd wat zorgt voor verwarring. Een juiste eerste stap is dan ook allereerst een definitie van IT of informatiesysteem te vormen. De termen IT en informatiesysteem kunnen in dit document als uitwisselbaar worden beschouwd. De definitie van IT is afkomstig uit [ZWAS1998] en luidt: *'Utilizing the six different components in unison, namely hardware, software, databases, telecommunications, human resources, and procedures, information systems transform data into information in order to support an organization's operations, management, and knowledge workers.'*

De definitie van IT is vrij breed en dat heeft twee redenen. De eerste reden is dat het samenvoegen van twee informatiesystemen meer is dan alleen het afstemmen van de software van beide organisaties. IT is tegenwoordig ondersteunend aan het gehele primaire proces, wat betekent dat er zonder effectieve IT ondersteuning geen bedrijfsprocessen mogelijk zijn. Deze ondersteuning komt tot uitdrukking door vervulling van de informatievereisten in alle lagen van de organisatie[JAME1998]. Om aan de informatievereisten te voldoen dient er een organisatie te zijn bestaande uit de in de definitie genoemde technische en organisatorische componenten. Een tweede reden voor een brede definitie betreft de uiteenlopendheid van de gedane onderzoeken aangaande de rol van IT. Met behulp van deze definitie kunnen de meeste onderzoeken binnen een aspect geplaatst worden. De gepresenteerde definitie is daarom een goed handvat om de invloed van IT op de M&A weer te geven.

IT-integratie product

Nu een definitie van IT is gevormd kan deze gebruikt worden als handvat voor de vorming van de definitie van het IT-integratie product. Allereerst dient te worden bepaald wat een IT-integratie exact is. De definitie van IT-integratie is als volgt: *'Het uitvoeren van een proces waardoor een product tot stand komt, bestaande uit de IT van een of meer organisaties.'* De IT-integratie bestaat uit twee componenten, namelijk een IT-integratie product en een IT-integratie proces. Het IT-integratie product betreft *de keuzes die door beide ondernemingen gemaakt worden aangaande de (fysieke) koppeling van de IT.* Het IT-integratie proces betreft *alle activiteiten die benodigd zijn om het IT-integratie product te ontwerpen en te realiseren.*

IT-factoren

De doelstelling van dit onderzoek vereist dat er een explicatie plaatsvindt van IT-factoren die van invloed zijn op de vorm van het IT-integratie product. Dit betekent dat duidelijk moet zijn wat een IT-factor exact is. Volgens Van Dale heeft factor de volgende definitie: *omstandigheid (kracht enz.) die invloed op de uitslag van iets uitoefent, medebepalend element.* De definitie van variabele Volgens Van Dale is: *grootte die in waarde enz. kan veranderen.* Op basis van deze twee definities kan aangenomen worden dat de uitkomst van een variabele bepaald wordt door een of meerdere factoren. Een IT-factor is een factor die een directe of indirecte invloed heeft op (een gedeelte van) de vorm van het IT-integratie product. De vorm van het IT-integratie product dient dan beschouwd te worden als de variabele. Een IT-factor hoeft niet IT gerelateerd te zijn.

1.4 Deelvragen

Om de hoofdvraag op een gestructureerde manier uit te werken is deze opgedeeld in acht deelvragen.

- 1) Hoe kan dit onderzoek gepositioneerd worden binnen het reeds verrichtte onderzoek naar het onderwerp 'IT-integratie tijdens M&A's'
- 2) Wat is een M&A en IT-integratie en hoe verhouden deze termen zich onderling in een conceptueel model?
- 3) Vanuit welke dimensies wordt het IT-integratie product beïnvloed en hoe verhouden deze zich onderling in een conceptueel model?
- 4) Welke IT-factoren geven invulling aan deze dimensies?

- 5) Welke variabelen operationaliseren het IT-integratie product?
- 6) Welke relaties kunnen er modelmatig tussen de IT-factoren en de IT-integratie product variabelen worden gelegd?
- 7) Welke onderzoeksmethoden dienen gebruikt te worden tijdens het empirisch onderzoek om betrouwbare en geldige resultaten te verkrijgen?
- 8) Wat is de toepasbaarheid van het conceptuele model voor M&A's in de voedingsmiddelenindustrie?
- 9) Wat zijn de betrouwbaarheid en geldigheid van de onderzoeksresultaten?

1.5 Leeswijzer

Deze scriptie is opgedeeld in twee onderdelen, namelijk een theoretisch deel (hoofdstuk 2 t/m 6) en een praktisch deel (hoofdstuk 7 en 8).

Theoretisch deel

In het tweede hoofdstuk wordt dit onderzoek gepositioneerd binnen het onderzoek dat al verricht is naar het onderwerp 'IT-integratie tijdens M&A's' en wordt de waarde van dit onderzoek toegelicht. Hoofdstuk drie analyseert de verschillende wijzen waarop het onderwerp 'IT-integratie tijdens M&A's' geanalyseerd kan worden en wordt een keuze gemaakt voor het IT-integratie product. Het vierde hoofdstuk analyseert vanuit welke dimensies het IT-integratie product beïnvloed wordt en hoe deze zich onderling verhouden in een conceptueel model. Hoofdstuk vijf concretiseert de dimensies van het conceptueel model door hierbinnen IT-factoren te plaatsen en analyseert welke variabelen het IT-integratie product operationaliseren. Het zesde hoofdstuk brengt modelmatig relaties aan tussen de IT-factoren binnen de verschillende dimensies en de IT-integratie product variabelen.

Praktisch deel

In het zevende hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode gepresenteerd, waarmee het empirisch onderzoek op een betrouwbare en geldige wijze kan worden uitgevoerd. In hoofdstuk acht wordt de toepasbaarheid van het conceptuele model getoetst binnen de voedingsmiddelenindustrie en worden de betrouwbaarheid en geldigheid van de onderzoeksresultaten beoordeeld.

2 Positionering onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de deelvraag “hoe kan dit onderzoek gepositioneerd worden binnen het reeds verrichtte onderzoek naar het onderwerp ‘IT-integratie tijdens M&A’s’” beantwoord.

Om het onderzoeksgebied aangaande de ‘IT-integratie tijdens M&A’s’ zo goed mogelijk in kaart te brengen wordt een literatuurstudie uitgevoerd. Er wordt een overzicht geschetst van de verschillende samenhangende onderzoeksdomeinen van de ‘IT-integratie tijdens M&A’s’. Henningsson[HENN2004] heeft conceptueel een overzicht geschetst tussen de IT-integratie en de M&A. De IT-integratie heeft een holistisch karakter (IT-integratie proces, product, succes) en wordt vanuit meerdere facetten van M&A’s beïnvloed (strategie organisatie, integratie personeel, integratie bedrijfsprocessen etc). Henningsson schetst vier onderzoeksdomeinen, waaronder de relatie tussen het IT-integratie product en M&A’s. Op het laatstgenoemde onderzoeksdomein is de keuze gevallen voor deze scriptie, omdat er schaars onderzoek naar is verricht en er een beperkte tijdsbesteding beschikbaar is.

Zoals de IT-integratie tijdens M&As een holistisch karakter heeft, zo geldt dat ook voor Het IT-integratie product, dat het onderwerp van dit onderzoek vormt. Het IT-integratie product betreft de keuzes die door beide ondernemingen gemaakt worden aangaande de (fysieke) koppeling van de IT. Het IT-integratie product moet worden afgestemd op de doelen van de M&A, de eigenschappen van de organisaties, de organisatorische integratie, de IT strategie en de IT die al aanwezig is binnen beide organisaties. Een recent onderzoek dat verricht is naar het IT-integratie product is het onderzoek van Wijnhoven[WIJNH2006], dat gebaseerd is op het *IT alignment model* van Henderson en Venkatraman[HEND1993]. Het doel van het onderzoek van Henderson en Venkatraman is het in kaart brengen van de verschillende samenhangende dimensies die van invloed zijn op de afstemming van IT op de doelen van een organisatie. Het onderzoek van Wijnhoven identificeert meerdere IT-integratie producten en IT-factoren op basis van het onderzoek van Wijnhoven. De analyse van de artikelen van Wijnhoven en Henderson en Venkatraman vormen het startpunt voor de beantwoording van de hoofdvraag.

Helaas heeft het model van Wijnhoven[WIJNH2006] enkele onjuiste vertaalslagen gemaakt om het model van Henderson en Venkatraman[HEND1993] te optimaliseren voor de IT-integratie problematiek tijdens M&A’s. Wijnhoven hanteert een interne focus van strategie, maakt expliciet keuze voor een van de business IT alignment perspectieven en maakt gebruik van enkele afwijkende modelmatige constructies in zijn postmerger IT integration alignment model t.o.v. het model van Henderson en Venkatraman. Op basis van deze punten is een conceptueel model opgesteld, het IT-integratie alignment model (zie Figuur 8 p37), dat een nieuwe en meer valide visie op het business IT alignment probleem van de IT-integratie tijdens M&A’s weergeeft dan het model van Wijnhoven.

Dit onderzoek verschaft zodoende nieuwe kennis binnen het onderzoeksgebied ‘IT-integratie tijdens M&A’s’ en toetst deze kennis binnen de voedingsmiddelenindustrie.

3 M&A & IT-integratie, een conceptuele bepaling & toespitsing

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de tweede deelvraag “Wat is een M&A en IT-integratie en hoe verhouden deze termen zich onderling in een conceptueel model?” Door deze deelvraag te beantwoorden wordt inzicht en overzicht aangebracht in de verschillende onderzoeksdomeinen waarbinnen de ‘IT-integratie tijdens een M&A’ geanalyseerd kan worden. Voor elke term wordt in dit hoofdstuk enige verdieping gegenereerd, waarna per term een conceptualisering plaatsvindt. Dit hoofdstuk sluit af met de afbakening van het onderzoekgebied waarop dit onderzoek wordt toegespitst.

3.1 Merger & Acquisition

Mergers & Acquisitions vormen de context van dit onderzoek. Een M&A is een mechanisme waarmee een organisatie externe groei kan bereiken door een of meerdere organisaties in te lijven. Er wordt gestart met een inleiding van deze term door middel van een beschrijving van de geschiedenis en doelstellingen van M&A's. Hierna vindt er een conceptualisatie van de term plaats op basis van de artikelen van Larsson [LARS1990] en Larsson en Finkelstein [LARSS1999].

3.1.1 Geschiedenis M&A's

M&A's kennen een geschiedenis die gekenmerkt wordt door een golfbeweging van het door organisaties massaal uitvoeren van M&A's. Er hebben gedurende de afgelopen eeuw vijf van deze M&A golven plaatsgevonden. De eerste golf vond plaats aan het begin deze eeuw en was erop gericht om monopolies te creëren. De tweede golf geschiedde rond de jaren dertig onder druk van de Great Depression. De derde golf vond plaats tussen de jaren zestig en zeventig en deze kwam tot stand door de intrede van de Amerikaanse bedrijven in Europa. De vierde golf had zijn oorsprong in de jaren tachtig en werd gekenmerkt door de vele leveraged buy outs (aankoop organisatie met geleend geld). De vijfde golf waarin we ons nu bevinden is begonnen vanaf midden jaren negentig en duurt nog steeds voort.

De totstandkoming van de huidige M&A golf heeft meerdere oorzaken [DAM2005] waarvan de belangrijkste de transformatie van de huidige bedrijfstakken is. De transformatie die zich voordoet is dat organisaties zich gaan richten op hun kernactiviteiten. Niet-kernactiviteiten worden afgestoten maar worden weer opgepikt door organisaties die dit juist weer als kernactiviteiten beschouwen, waardoor er net zoveel afstotingen plaatsvinden als overnames [DRUC1999]. Deze tendens brengt het belangrijkste verschil naar voren met de andere M&A golven.

Deze transformatie is in gang gezet vanwege veranderende omgevingsfactoren voor de organisaties. Het vrijmaken van de wereldhandel bijvoorbeeld, heeft als gevolg dat het aantrekkelijker wordt voor organisaties om hun blik over de grenzen heen te richten. De privatisering en deregulering in traditionele nutssectoren zoals telecom en energievoorziening creëren nieuwe spelers met forse kasstromen die grote schaalvoordelen kunnen realiseren door samen te gaan. Ook komen er steeds meer

technologische innovaties, zoals Internet, die tal van nieuwe mogelijkheden voor de organisaties creëren.

De reden dat organisaties zich steeds meer op hun kernactiviteiten gaan richten heeft dan ook twee oorzaken. Allereerst blijkt het hebben van economische diversificatie binnen de wereldeconomie een handicap te zijn. De organisaties hebben te maken met verschillende omstandigheden (talen, culturen, wetgevingen, markten) met als gevolg een te grote complexiteit met teveel risico's om meerdere activiteiten in stand te houden. Organisaties stoten daarom hun niet-kernactiviteiten af om zich te concentreren op waar ze werkelijk goed in zijn.

3.1.2 Doelstellingen M&A's

Organisaties binnen de huidige fusiegolf hebben als belangrijkste onderliggende doelstelling het bereiken van schaalvoordelen. Er zijn echter vele doelstellingen aan te voeren waarom organisaties een M&A als instrument kiezen. Volgens [BART2002] worden M&A's gekenmerkt door ofwel offensieve ofwel defensieve doelstellingen. De geschiedenis leert dat als offensieve doelstellingen ten grondslag liggen aan een M&A de integratie tussen de organisaties een grotere kans van slagen heeft [BART2002]. Voorbeelden van offensieve doelstellingen zijn:

- o Toename omzet / vergroting marktaandeel;
- o Verbreden assortiment van producten en diensten;
- o Het binnenhalen van product knowhow;
- o Schaalvoordelen;
- o Aanboren nieuwe markt.

Voorbeelden van defensieve doelstellingen zijn:

- o Voorkomen dat de belangrijkste concurrent haar marktaandeel vergroot;
- o Het realiseren van bescherming tegen een eigen overname.

Het succesvol uitvoeren van een M&A proces is echter afhankelijk van meer factoren dan alleen de aard van een doelstelling. Om orde aan te brengen in de verschillende factoren die van invloed zijn op de M&A dient er een conceptueel model te worden opgesteld dat het M&A proces en de verschillende M&A issues die hierbinnen een rol spelen beschrijft, structureert en afbakt.

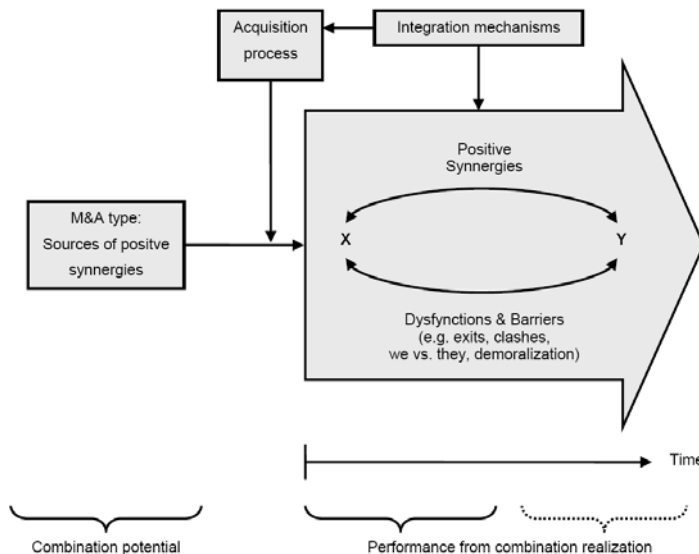
3.1.3 Relevante literatuurbijdragen voor vorming model

Er zijn twee interessante artikelen die een handvat bieden voor een geschikt conceptueel model voor de beschrijving van de context van dit onderzoek, namelijk het onderzoek van Larsson [LARS1990] en het onderzoek van Larsson en Finkelstein [LARSS1999]. In Larsson [LARS1990] wordt het M&A proces conceptueel beschreven en in Larsson en Finkelstein [LARSS1999] worden de belangrijkste M&A onderzoeksissues ontleed.

Het M&A proces

Een M&A proces laat zich het beste conceptueel beschrijven op basis van het model van Larsson [LARS1990] dat is weergegeven in Figuur 1 p15. Volgens het conceptueel model van Larsson bestaat een M&A uit vier elementen. Een M&A wordt gestart, omdat een

organisatie bepaalde doelstellingen heeft die het met een M&A wil verwezenlijken (Combination potential). Hiertoe dient een kandidaat te worden geselecteerd, geanalyseerd, beoordeeld en te worden gekocht (Acquisition process). Als de deal rond is vindt er een integratie tussen de organisaties plaats (Integration mechanisms). De mate waarin de beoogde doelstellingen worden gerealiseerd is afhankelijk van de problemen die er tijdens het integratieproces worden ondervonden en de juistheid van de inschatting van het M&A potentieel (Performance).



Figuur 1 Conceptueel model M&A's M&A overgenomen uit [LARS1990]

M&A issues

Binnen het conceptuele model in Figuur 1 spelen volgens Larsson en Finkelstein [LARSS1999] vier M&A issues een rol die door de M&A geschiedenis heen de belangrijkste onderwerpen van studie binnen de M&A literatuur vormen:

- 1) Combinatie potentieel & organisatorische integratie;
- 2) M&A integratieproces;
- 3) M&A succes;
- 4) Storingen & barrières: Organisatorische compatibiliteit.

Combinatie potentieel & organisatorische integratie

Het combinatiepotentieel vormt de doelstelling en trigger van het M&A proces en de organisatorische integratie is het gewenste ontwerp tussen de organisaties dat de doelstelling moet verwezenlijken. Eigenlijk zijn dit twee verschillende onderwerpen binnen de M&A literatuur maar voor de IT-integratie dienen deze samengenomen genomen te worden, omdat ze het ontwerp vormen op basis waarvan het IT-integratie product vorm krijgt [o.a. MCKI19951, GIA1997].

Binnen het combinatiepotentieel wordt geanalyseerd welke bijdrage een M&A levert aan de bedrijfsstrategie, welke synergie mogelijkheden er tussen de organisaties zijn en wat de kenmerken van de organisaties zijn. De organisatorische integratie doet vervolgens uitspraak over de haalbaarheid van de M&A en de optimale integratievorm tussen de organisaties. De integratievorm is een ideaal type (net als bijvoorbeeld de typen in het

organisatiemodel van Mintzberg) van de mate van integratie tussen twee of meer organisaties.

M&A integratieproces

Binnen dit aandachtsgebied wordt geanalyseerd welke factoren verantwoordelijk zijn voor het zo effectief en efficiënt mogelijk uitvoeren van het M&A integratieproces. Op het hoogste abstractie niveau laat een M&A proces zich kenmerken door drie verschillende fasen, namelijk: de *premerger*, *merger* en de *postmerger* fase. De effectiviteit en efficiëntie van een M&A integratieproces is afhankelijk van meerdere factoren binnen de drie fasen van het M&A proces. In de literatuur worden de *premerger* en *merger* fase (acquisition process) als sleutel fasen geïdentificeerd omdat deze voorbereidend zijn aan de *postmerger* fase (integration mechanisms) waarin de daadwerkelijke integratie tussen de organisaties plaatsvindt [BART2002].

Een voorbeeld van een factor die invloed heeft op de efficiëntie en effectiviteit van het M&A integratieproces is de M&A ervaring van een organisatie. Een organisatie die ervaring heeft met M&A's, heeft blauwdrukken van processen en activiteiten van de pre, merger en postmerger fase die de kans op succes van het M&A integratieproces vergroten.

M&A Succes

Het onderwerp van onderzoek binnen de succes component van M&A's (performance) is het vinden van de meest adequate variabelen op basis waarvan een uitspraak gedaan kan worden over de prestaties van de organisaties na de M&A. M&A succes wordt vanuit meerdere disciplines verklaard (economie, strategie en financiën) maar er is geen consensus over een algemene variabele [LARS1990].

Storingen & barrières: De organisatorische compatibiliteit tussen de organisaties

Storingen en barrières zorgen ervoor dat de doelen van de M&A niet (op tijd) bereikt worden. Een van de meeste onderzochte onderwerpen binnen deze dimensie is de organisatorische compatibiliteit. De organisatorische compatibiliteit doet uitspraak over de mate waarin de personeelskarakteristieken van de te integreren organisaties matchen. De organisaties worden vergeleken op basis van hun cultuur, organisatiestructuur en andere personeelsaspecten. Op basis van de uitkomst van deze vergelijking kunnen bijvoorbeeld de risico's in kaart worden gebracht van de beoogde integratievorm tussen de organisaties en kunnen concrete integratieplannen worden geschapen om de risico's het hoofd te bieden.

Verband aandachtsgebieden

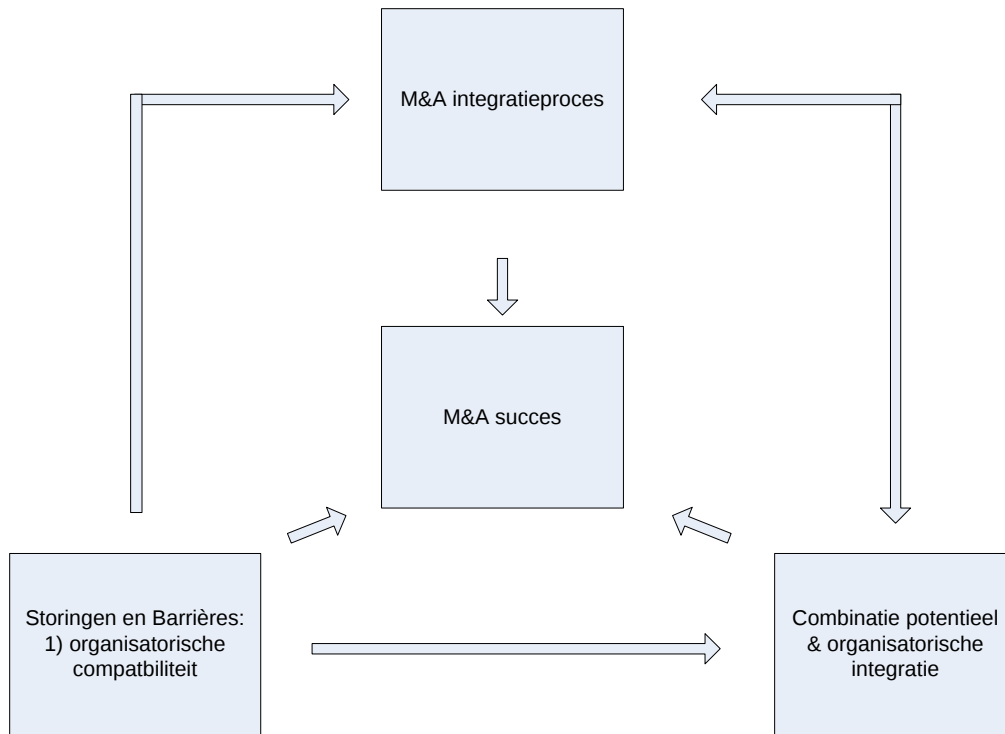
Het verband tussen deze vier M&A issues wordt gevormd door het succes van de M&A. Een organisatie heeft een bepaalde bedrijfsstrategie en voor de verwezenlijking hiervan kan een M&A plaatsvinden met een andere organisatie. Er zijn enkele doelen beoogd met de M&A en om deze doelen te behalen is een bepaalde integratievorm tussen de beide organisaties vereist. Afhankelijk van de kenmerken van de organisaties wordt geanalyseerd wat de haalbaarheid is van de M&A en welke integratievorm benodigd is om de doelen te bereiken (Combinatie potentieel & organisatorische integratie). De

integratievorm brengt echter risico's met zich mee. Als er bijvoorbeeld sprake is van een tegenovergestelde cultuur vormt dit een risico voor het succes van de integratie als het integratie ontwerp samenvoeging van organisatiestructuur en cultuur dicteert (M&A barrière & verstoring: Organisatorische compatibiliteit). De integratievorm komt tot stand op basis van bepaalde M&A activiteiten en processen en indien de haalbaarheid als positief is beoordeeld wordt deze geïmplementeerd. De implementatie van de integratievorm is echter niet eenvoudig. Er dienen bepaalde principes in acht te worden genomen die ervoor zorgen dat het integratieproces op tijd, binnen de kosten en volgens ontwerp afgerond wordt. Ook moet het integratie proces rekening houden met verschillen in cultuur om de bijvoorbeeld de betrokkenheid van de werknemers op peil te houden (M&A integratieproces).

De drie aandachtsgebieden hebben elk hun invloed op het succes van de M&A. Als er geen optimale integratievorm tussen de organisaties tot stand komt wat rekening houdt met enerzijds de kenmerken van de organisaties en anderzijds de M&A doelen zal er geen succesvolle M&A zijn. Indien de M&A te maken krijgt met cultuurproblemen vanwege een organisatorische misfit zal de (nieuwe) organisatie niet presteren zoals gewenst. Als het integratieproces problemen oplevert zal de organisatie niet op tijd haar doelen met de M&A bereiken of zal het beoogde budget voor integratie worden overschreden wat leidt tot een niet succesvolle M&A (M&A succes).

3.1.4 Conceptueel model M&A's

Op basis van het conceptueel model van Larsson (zie Figuur 1 p15) en de vier aandachtsgebieden van Larsson [LARSS1999] is een conceptueel model opgesteld (zie Figuur 2) dat de M&A context voor dit onderzoek afbakt en beschrijft.



Figuur 2 M&A issues overgenomen uit [LARS1999]

3.1.5 Wat maakt M&A's zo complex en waarom gaat het vaak mis?

De verschillende onderzoeksissues binnen de M&A literatuur hebben echter niet kunnen voorkomen dat M&A's nog steeds een grote kans op het niet behalen van de doelstellingen hebben. Uit Schenk [BART2002] blijkt dat 70% van de M&A's niet de beoogde waardedoelstellingen behaald en uit een studie van Businessweek [BUSS2007] blijkt dat 61% van de M&A tussen 1998 en 2002 voor een daling van de aandeelhouderswaarde van de overnemende organisatie hebben gezorgd.

Waarom zijn M&A nu zo complex? Dit is gelegen in het feit dat er tijdens een M&A meestal een verregaande complexe integratie dient plaats te vinden tussen de organisaties. Deze integratie komt tot stand binnen alle onderdelen van de organisaties, namelijk de primaire processen, de ondersteunende processen, cultuur, systemen en activiteiten etc. Deze onderdelen opereren en fluctueren in samenhang en een verstoring in een van de aspecten, kan leiden tot verstoring van de doelen van integratievorm. Een voor de hand liggend voorbeeld is dat van het samenvoegen van twee verschillende culturen. De cultuur van de overnamekandidaat kan gedwongen worden de cultuur van de overnemende organisatie aan te nemen wat leidt tot spanningen (een wij-zij houding). Dit kan uiteindelijk leiden tot verminderde prestaties van de gefuseerde organisaties.

Enkele voorbeelden van principes die de kans op succes vergroten ofwel verlagen zijn afkomstig van Batelaan [BAT2000] en DLA Piper [DACO2007]. Er zijn volgens Batelaan tien manieren waardoor M&A's een grotere kans op het niet behalen van de M&A doelstellingen hebben. Oorzaken zijn zaken als een overschatting van de samenwerkingsvoordelen, het integreren van twee instabiele organisaties, het escaleren

van cultuurverschillen en het niet op tijd duidelijk hebben van het integratieproces. Een survey van DLA Piper, welke gehouden is onder tweehonderdvijftig Europese organisaties, toont aan dat een ondermaatse focus op integratieplanning, culturele en operationele 'fit' een grote kans van mislukking van de M&A oplevert. Een laatste belangrijke oorzaak voor het niet behalen van de M&A doelstellingen is het niet (op tijd) realiseren van een effectieve IT-integratie.

3.2 IT-integratie

In dit onderdeel wordt conceptueel de plaats van de IT-integratie binnen het concept van M&A's bepaald. Om hiertoe te komen wordt allereerst de rol van de IT binnen de huidige organisaties beschreven en wordt de rol van de IT-integratie tijdens M&A's geanalyseerd. Hierna vindt een verdere conceptualisering plaats van de IT-integratie tijdens M&A's.

3.2.1 Rol van IT binnen huidige organisatie en verwachting richting de toekomst

Informatietechnologie is tegenwoordig binnen bijna elke organisatie een onmisbare schakel geworden voor de bedrijfsvoering en het succes van de organisatie en heeft de markt waarbinnen organisaties zich bevinden veranderd. In [JAME1998] worden enkele kenmerken van informatiesystemen genoemd die de cruciale rol van informatietechnologie binnen de huidige organisatie benadrukken:

- o Informatiesystemen zijn in belangrijke mate van invloed op de efficiëntie van de organisatie, op de productiviteit van werknemers en op de service aan en de tevredenheid van klanten;
- o Ze vormen een belangrijke bron van informatie en ondersteuning bij een effectief beslissingsproces op management niveau;
- o Informatiesystemen zijn een belangrijke bron bij het ontwikkelen van concurrerende producten en diensten die een organisatie een strategisch marktvoordeel geven.

Om het belang van deze drie kenmerken te verduidelijken wordt nu een voorbeeld gegeven waarin ze tot uitdrukking komen. Tegenwoordig maakt bijna iedere winkel gebruik van een IT systeem ter ondersteuning van de dagelijkse werkzaamheden. Enkele voorbeelden hiervan zijn: registratie van door klanten gekochte goederen, het bijhouden van de voorraad, de salarisadministratie, het registreren van inkoopbestellingen en het analyseren van consumentengedrag. Het dagelijkse werk zou zonder deze ondersteuning onherroepelijk vastlopen. De leiding kan het systeem gebruiken bij het analyseren van de effecten van verschillende beslissingen en bij het streven naar verbetering van de concurrentiepositie. Welke artikelen moeten bijvoorbeeld aan het assortiment worden toegevoegd en welke moeten uit de handel worden genomen. Het IT systeem biedt mogelijkheden om bij deze beslissing te ondersteunen door verkoopcijfers te produceren van bepaalde producten. Een voorbeeld van verbetering van de concurrentiepositie van een winkel is bijvoorbeeld het investeren in een menugestuurd catalogus- en bestelsysteem, waardoor de winkel een functie heeft die deze meer concurrerend maakt.

De mogelijkheden die informatiesystemen bieden heeft ook de markt waarbinnen organisaties functioneren veranderd[BREI2000]. De stormachtige ontwikkeling van Internet is illustratief voor het veranderen van de markt. Internet is een goedkope manier om te communiceren in een wereldwijd netwerk. Fysieke afstand is geen barrière meer en de hele wereld is klant of partner. Er ontstaan virtuele organisaties door de samenwerkings- en communicatiemogelijkheden die Internet biedt. Internet beïnvloedt ook de marketing strategieën op verschillende manieren. De locatie van de organisatie is

door het Internet is steeds van minder strategische waarde en beloftes van klanten en leverancier worden zwakker. Het Internet geeft een organisatie virtuele karakteristieken waardoor de business mogelijkheden worden uitgebreid.

IT vervult een belangrijke taak voor de prestaties van nagenoeg elke organisatie, zowel intern als extern, en heeft een belangrijke invloed op de markt van de organisaties. Er kan dan ook logischerwijs verwacht worden dat de IT-integratie een hoge prioriteit heeft tijdens een M&A aangezien organisaties in grote mate afhankelijk van IT zijn.

3.2.2 Rol van IT-integratie tijdens een M&A

De rol van de IT-integratie tijdens een M&A stemt overeen met de rol van IT in de huidige organisaties, namelijk dat de IT-integratie cruciaal is voor het (op tijd) bereiken en behalen van de M&A doelstellingen [GIA1997, PWC2004, CHAN2002]. Er zijn meerdere onderzoeken die dit aantonen. PriceWaterHouseCoopers [PWC2004] heeft een survey gehouden onder 125 organisaties die een M&A hebben uitgevoerd en hieruit is gebleken dat bijna 75% problemen heeft gehad met de integratie van hun informatiesystemen. Accenture [CHAN2002] heeft na onderzoek van 57 M&A's geconcludeerd dat 75% van het senior management de rol van IT-integratie heeft onderschat en dat slechts 16% van de organisaties een IT due diligence (IT boeken-onderzoek) heeft uitgevoerd tijdens de premerger fase. De IT-integratie is benodigd voor een bevredigend eindresultaat van de M&A. Voor een exacte analyse van de invloed van de IT-integratie is een plaatsbepaling van de IT-integratie binnen het concept van M&A's benodigd.

3.2.3 Relevante literatuuurbijdragen voor vorming model

Het onderzoek van Henningsson[HENN2004] heeft als doel het plaatsen van de IT-integratie binnen het concept van M&A's (zie Figuur 2 p18) en het inventariseren welke IT-integratie onderwerpen zijn onderzocht om overzicht en inzicht te bieden in het onderzoek dat gedaan is naar de IT-integratie tijdens M&A's. Henningsson heeft het verband geanalyseerd tussen de verschillende M&A issues van Figuur 2 en de IT-integratie en is tot de conclusie gekomen dat er een tweezijdige relatie is tussen de M&A issues en de IT-integratie. De IT-integratie kan niet als een losstaande entiteit worden beschouwd maar maakt integraal deel uit van en is onderhevig aan factoren binnen alle M&A issues. Het nuttige van het onderzoek van Henningsson is dat de IT-integratie binnen de context van M&A's is geplaatst waardoor er onderzoeksdomeinen zijn ontstaan.

3.2.4 M&A's en IT-integratie, een verdere conceptualisering

De resultaten uit de onderzoeken van Henningsson[HENN2004] zijn gebruikt voor een conceptualisering van de plaats van IT binnen het concept van M&A's, waarvan het resultaat is weergegeven in Figuur 3 (p25). Dit model vormt het startpunt voor het identificeren en weergeven van IT-factoren die invloed hebben op de vorm en het succes van de IT-integratie tijdens M&A's. Het doel van dit conceptueel model is inzicht en overzicht aanbrengen in de verschillende onderling samenhangende perspectieven waarop dit onderzoeksdomein geanalyseerd kan worden.

Er zijn vier conceptuele relaties tussen het concept van M&A's en de IT-integratie. Deze relaties zijn in Figuur 3 (p25) te herkennen aan de zwarte pijlen. De relaties tussen de M&A issues, welke gemarkeerd zijn door transparante pijlen worden niet besproken, want deze relaties behoren tot de context. Het model bestaat uit de volgende vier relaties:

- 1) Combinatie potentieel, organisatorische integratie & IT-integratie product;
- 2) M&A integratie & IT-integratie proces;
- 3) Organisatorische compatibiliteit & IT-integratie;
- 4) M&A succes en IT-integratie succes.

Combinatie potentieel & organisatorische integratie & IT-integratie product

Het eerste perspectief binnen het model is de relatie tussen het IT-integratie product en combinatie potentieel & organisatorische integratie en vormt het onderwerp van dit onderzoek. Binnen dit perspectief wordt geanalyseerd hoe factoren uit de M&A issues combinatiepotentieel & organisatorische integratie van invloed zijn op het IT-integratie product en andersom. Welke invloed hebben bijvoorbeeld de verschillende organisatorische integratievormen op het IT-integratie product en wat voor invloed heeft een bepaalde bedrijfsstrategie op het IT-integratie product? Dit zijn vragen die aan de orde komen als de relatie tussen deze M&A issues en het IT-integratie product wordt geanalyseerd. Het doel van dit perspectief is het optimaal afstemmen van het IT-integratie product op eisen van de M&A. Er zijn meerdere onderzoeken verricht waarin een IT-integratie product geselecteerd wordt op basis van eisen vanuit het combinatie potentieel & organisatorische integratie. McKiernan, Merali[MCKI1995], Wirz, Lusti [WIRZ2004], Johnston[JOHN1996], Veltman[VELT2002], Giacomazzi [GIA1997] en Wijnhoven[WIJNH2006].

M&A integratieproces & IT-integratie proces

Het tweede perspectief analyseert de relatie tussen het M&A integratieproces en het IT-integratie proces. In meerdere onderzoeken wordt aangetoond dat een onvoldoende IT-integratie proces kan leiden tot het falen van het M&A integratieproces Brown[BROW2001], Larssen [LARS2002]. Het IT-integratie proces kan daarom beschouwd worden als een kritieke factor voor het succesvol uitvoeren van het M&A integratieproces. Ook geldt dat een slecht uitgevoerd M&A integratieproces gevolgen heeft voor het IT-integratie proces [BHAT2005]. Een voorbeeld van een IT-factor die van invloed is op de kwaliteit van het IT-integratie proces is het uitvoeren van een IT due diligence onderzoek (IT-boekenonderzoek). Met een IT due diligence onderzoek verkrijgt een overnemende organisatie een gedegen overzicht van de plus en minpunten van de IT van de overnamekandidaat, waardoor een gefundeerde uitspraak gedaan kan worden over de benodigde moeite en kosten om de IT van beide organisaties te integreren. Als een organisatie geen gedegen IT due diligence onderzoek heeft uitgevoerd voorafgaand aan de postmerger fase komt het voor verassingen te staan als er eenmaal met het IT-integratie proces wordt begonnen. Een voorbeeld van een M&A integratieproces IT-factor die van invloed is op het IT-integratie proces is de commitment van het topmanagement. Als het topmanagement de IT-integratie geen hoge prioriteit toebedeelt tijdens de M&A, terwijl de IT-integratie wel voorwaardenscheppend is voor het bereiken van de M&A doelstellingen, is er een grote kans dat er problemen ontstaan. Interessante onderzoeken die het succes van het IT-integratie proces als basis hebben zijn Larssen

[LARS2002], Chang [CHAN2002], Bhatti [BHAT2005], Bowen [BOWE2000], PWC [PWC2004] en Brown[BROW2001].

Organisatorische compatibiliteit & IT-integratie

Het derde perspectief analyseert de risico's van het IT-integratie product en proces op basis van factoren uit de organisatorische compatibiliteit literatuur. De organisatorische compatibiliteit is een belangrijke verstoring en barrière tijdens een M&A en komt tot uitdrukking binnen alle M&A-IT perspectieven. Binnen dit perspectief wordt een vergelijking gemaakt tussen de organisatiestructuur, cultuur en activiteiten van de te integreren IT afdelingen. Op basis van deze vergelijking kunnen de integratie risico's (zowel proces als product) in kaart worden gebracht. De relatie tussen de organisatorische compatibiliteit en de IT-integratie leidt tot de aanname dat er tijdens de IT-integratie dezelfde organisatorische integratie problemen (bijv. escaleren cultuurverschillen) optreden als tijdens de integratie van andere onderdelen van de organisatie. Deze aanname wordt door meerdere onderzoeken onderschreven Mehta[MEHT2004], Wirz, Lusti [WIRZ2004]. Er kan gesteld worden dat de integratie van IT personeel een belangrijke oorzaak is van het mislukken van de IT-integratie. Zaken als cultuurverschillen zijn zeker relevant en dienen te worden meegenomen tijdens de bepaling van het IT-integratie product en proces. Interessant onderzoeken die de organisatorische compatibiliteit tijdens M&A's als basis hebben zijn Mehta[MEHT2004], Buck-Lew[BUCK1992] en Robbins[ROBB1999].

M&A succes en IT-integratie succes

Het verband tussen de termen M&A en IT-integratie wordt gevormd door de succes component van M&A en de succescomponent van de IT-integratie. Het bereiken van succes tijdens de M&A is immers wat het doel van de M&A en de IT-integratie is. Uit paragraaf 3.2.2, blijkt dat de IT-integratie verantwoordelijk kan zijn voor het falen van een M&A. Er kan dan in ieder geval gesteld worden dat het succes van de IT-integratie invloed heeft op het succes van een M&A. Het succes van de IT-integratie is echter niet zo eenvoudig te beoordelen. Dit heeft meerdere oorzaken:

- 1) IT investeringen hebben vaak niet meetbare en lange termijn effecten. Hierdoor is het effect van de IT investering moeilijk kwantitatief te meten of economisch te evalueren. Zaken als de kosten van ineffectieve integratie, het verlies van expertise en het niet goed kunnen evalueren van de uitlijning tussen de IT integratie en de doelen van de overname, maken het uiteindelijke resultaat moeilijk meetbaar[ROBB1999]
- 2) Een andere reden voor het moeilijk meten van succes is gelegen in het feit dat het succes van IT vanuit verschillende dimensies geanalyseerd kan worden [DELO1992]. Hierdoor kan er op meerdere terreinen een succesvolle / niet-succesvolle IT integratie worden behaald
- 3) Een derde reden voor het niet eenvoudig meetbaar zijn van een IT integratietraject is vanwege de samenhang tussen de verschillende dimensies van de IT integratie. Een systeem kan bijvoorbeeld technisch perfect werken maar als de user satisfaction onvoldoende is zal de integratie (gedeeltelijk) gefaald hebben.

- 4) Een laatste reden voor het moeilijk meetbaar maken van een IT succestraject is de uniekheid van elke M&A. Verschillende industrieën hebben andere requirements en andere eigenschappen voor hun informatiesystemen. Er is tot op heden nog geen abstract model beschikbaar dat toepasbaar is op alle soorten M&A's ongeacht de industrie.

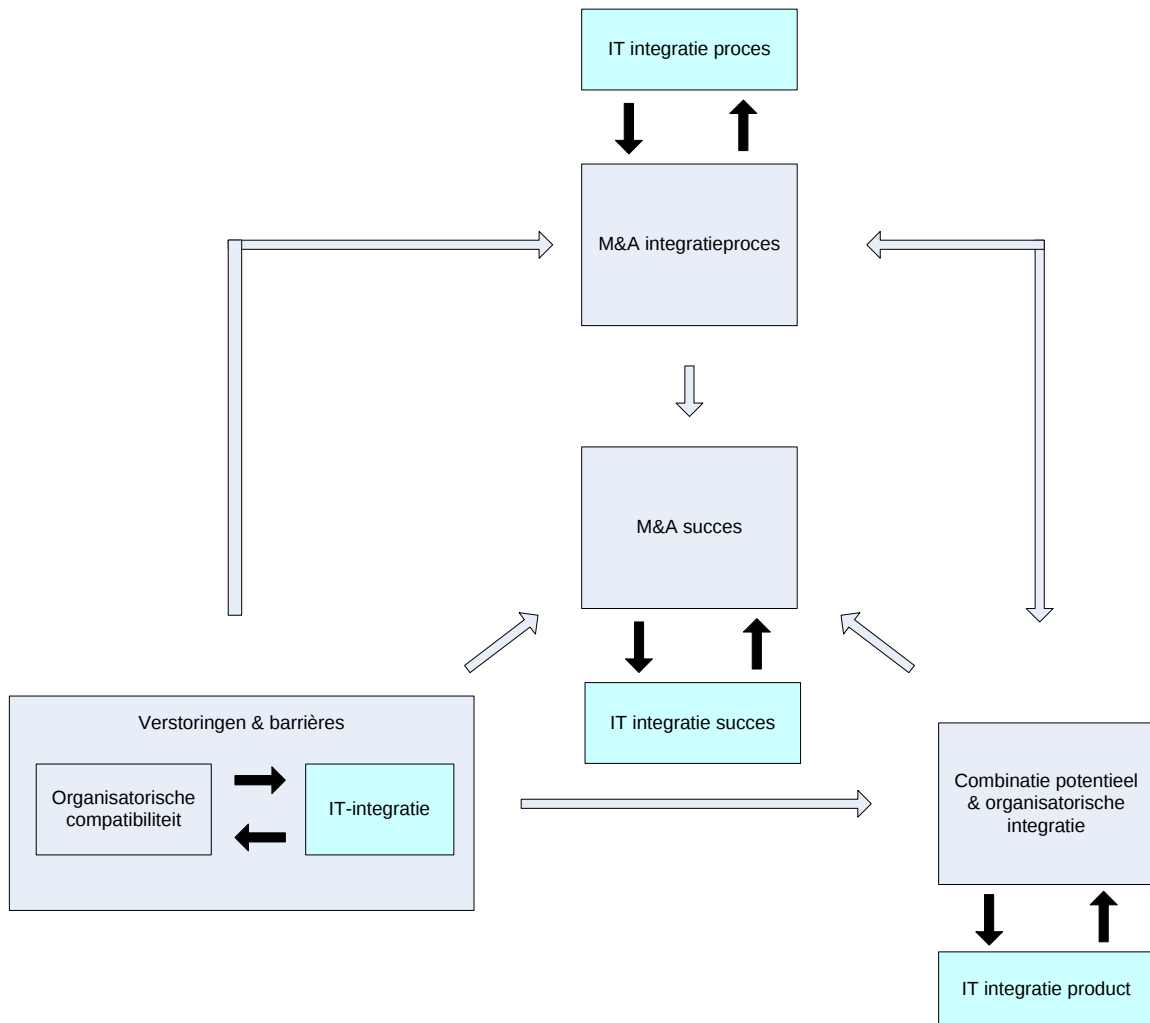
Er zijn twee verschillende vormen van onderzoek binnen de succescomponent, namelijk onderzoek dat probeert IT-integratie succes te meten en onderzoek dat IT-factoren analyseert die leiden tot succes. DeLone en McLean [DELO1992, DELO2003] hebben twee belangrijke onderzoeken uitgevoerd waarbinnen het meetbaar maken van het succes van de invoering van een informatiesysteem centraal stond. Zij hebben tijdens twee onderzoeken zes onderling samenhangende informatiesysteem succesdimensies (systeem kwaliteit, informatie kwaliteit, service kwaliteit, user satisfation, intention to use en user benefits) gedefinieerd op basis waarvan een uitspraak gedaan kan worden over het succes van de invoering van een informatiesysteem. Dit betekent dat als de IT-integratie wordt beoordeeld het succes ervan gemeten dient te worden in de zes dimensies van DeLone en McLean. Welke variabelen invulling geven aan de succesdimensies is uniek voor elke M&A en informatiesysteem en dit maakt het meten van succes erg complex. Onderzoeken in dit onderzoeksdomein die het werk van DeLone en McLean als basis hebben gebruikt om het succes van de IT-integratie tijdens M&A's te meten zijn Kumar [KUMA2002] en Alaranta[ALAR2005].

De tweede vorm van onderzoek probeert aan te tonen welke factoren tot een positieve bijdrage aan IT-integratie succes leiden tijdens de IT-integratie van een M&A. Van IT-factoren als ondersteuning van het topmanagement en uitlijning tussen business en IT is bijvoorbeeld zeker dat deze tot een grotere succeskans van het IT-integratie proces en product leiden. Er is een sterk verband / overlap tussen dit perspectief en de andere perspectieven, omdat de genoemde IT-factoren (ondersteuning topmanagement & business IT alignment) binnen het IT-integratie proces en product ook ter sprake komen. Er zijn meerdere onderzoeken verricht in dit onderzoeksgebied. Robbins[ROBB1999], Kumar[KUMA2002], McKiernan[ITfac16] en Giacomazzi [GIA1997]

Verband tussen de relaties

Ter verduidelijking van de beschreven relaties wordt nu de samenhang tussen de relaties besproken aan de hand van een voorbeeld. Een organisatie wil met een M&A bepaalde doelstellingen verzilveren. Een mogelijke doelstellingen is het behalen van schaalvoordelen. Om deze schaalvoordelen te verzilveren dient er een samenvoeging van bepaalde onderdelen van de organisaties plaats te vinden wat kan leiden tot een integratie van de IT van beide organisaties (Combinatie potentieel & organisatorische integratie – IT-integratie product). De cultuur van de IT afdelingen van de organisaties is echter verschillend. De cultuur van de overnemende partij is gebaseerd op een hiërarchisch model, terwijl binnen de cultuur van overnamekandidaat beslissingen juist decentraal worden toebedeeld. Dit is een risico tijdens de samenvoeging van de IT afdelingen, omdat er sprake is van een zogenaamde mismatch (organisatorische comptabiliteit – IT integratie). Deze samenvoeging levert dan ook problemen op als er geen adequate processen en activiteiten worden uitgevoerd tijdens het M&A integratieproces om de

verschillende culturen te integreren. Indien er alleen op het technische aspect wordt gelet loopt het IT integratie proces problemen op door tegenwerking van de te integreren werknemers, ontstaan er problemen met de besturing van de IT, en loopt het totale M&A integratie proces problemen op. (M&A integratieproces – IT integratie proces). Het succes van het IT-integratie proces en product wordt bepaald door de mate waarin er een sprake is van een gedegen afstemming met de M&A issues. Het succes van de IT-integratie is van invloed op het succes van de M&A.



Figuur 3 Overzichtsmodeel onderzoeksdominen 'IT-integratie tijdens M&A's'

3.3 M&A, IT-integratie en succes hypothesen

Op basis van het conceptuele model dat is weergegeven in Figuur 3 (p25) kunnen enkele hypothesen gevormd worden. De eerste twee hypothesen betreffen de relatie tussen de IT-integratie en de M&A issues en de laatste twee hypothesen betreft het succes van de IT-integratie tijdens een M&A.

- 1) Om een succesvolle M&A te bereiken dient er succes behaald te worden in drie M&A perspectieven die elkaar onderling beïnvloeden en allen van invloed zijn op het M&A succes.
- 2) Het IT-integratie product en proces worden beïnvloed door factoren uit de M&A issues.
- 3) Het succes van de IT-integratie is van invloed op het succes van de M&A

Deze eerste hypothese is afkomstig uit het werk van Larsson[LARS1990, LARSS1999] en kan als geldig worden beschouwd (zie paragraaf 3.1.3). Er zijn drie M&A issues waarbinnen factoren kunnen worden geïdentificeerd die een cruciale rol spelen m.b.t. de totstandkoming van de M&A. Het nut van deze hypothese is dan ook dat het de M&A context van dit onderzoek beschrijft en afbakent. In dit onderzoek wordt er niet verder ingegaan op de relaties tussen de verschillende M&A issues.

De tweede hypothese veronderstelt dat er een verband is tussen de M&A issues en het IT-integratie proces en product. Henningsson[HENN2004] onderbouwt deze aanname in zijn onderzoek door te verwijzen naar M&A-IT literatuur die plaatsbaar is binnen de perspectieven. De wijze waarop het onderwerp 'IT-integratie tijdens M&A's' kan worden onderzocht is dankzij zijn onderzoek overzichtelijk geworden.

De derde hypothese vormt de verantwoording voor de uitvoering van dit onderzoek en er is ruimschoots literatuur voorhanden die de geldigheid hiervan onderbouwt (zie paragraaf 3.2.2).

3.4 Afbakening en verantwoording onderzoeksgebied

In dit onderzoek is ervoor gekozen alleen de IT-factoren die van invloed zijn op de vorm van het IT-integratie product te onderzoeken. Deze keuze is gebaseerd op twee redenen. Allereerst dient er een inperking van het onderzoeksdomein plaats te vinden. Uit Figuur 3 (p25) blijkt dat de IT-integratie opgesplitst kan worden in drie onderzoeksgebieden (IT-integratie product, proces en succes) waartussen relaties bestaan. Alle onderzoeksgebieden bestuderen is te ambitieus, te complex en zou teveel tijd kosten. Vanuit interesse, het schaars verrichte onderzoek naar dit onderzoeksdomein, en de beperkte tijd is bepaald het blikveld alleen op het IT-integratie product te richten. Ten tweede is ervoor gekozen alleen de vormfactoren te bestuderen, vanwege de complexiteit van de meetbaarheid van IT integratie succes tijdens een M&A. Uit de voorgaande paragraaf blijkt dat succes in meerdere onderling samenhangende dimensies tot uitdrukking komt. Een IT-factor tot succes factor bestempelen is dan ook moeilijk te valideren. Om deze succes complexiteit het hoofd te bieden is er expliciet voor gekozen om alleen de vorm factoren te onderzoeken. Het onderzoek richt zich dan ook op de vorm factoren die de optimale afstemming tussen business en IT bepalen.

3.5 Deelconclusie

Een Merger & Acquisition (M&A) is een mechanisme waarmee een organisatie externe groei kan bereiken door een of meerdere organisaties in te lijven [DAM2005]. Er hebben in het verleden vier zogenaamde M&A golven plaatsgevonden en we bevinden ons nu in de vijfde M&A golf. Aan M&A's kunnen offensieve (bijv. aanboren nieuwe markt) en defensieve motieven (bescherming tegen zelf overgenomen worden) ten grondslag liggen. M&A onderzoek heeft aangetoond dat M&A's een hoge faalkans hebben (vanwege complexiteit bedrijfsprocesintegratie) en dat de IT-integratie een belangrijke faalfactor is.

De definitie van IT-integratie is als volgt: *'Het uitvoeren van een proces waardoor een product tot stand komt, bestaande uit de IT van een of meer organisaties.'* IT is een onmisbare schakel geworden voor het succes en de bedrijfsvoering van huidige en toekomstige organisaties en heeft de markt waarbinnen deze zich bevinden veranderd. De reden dat de IT-integratie tijdens M&A's faalt heeft te maken met meerdere IT-factoren. Om deze factoren op een gestructureerde manier te onderzoeken is een conceptueel raamwerk benodigd dat het onderzoeksdomein 'IT-integratie tijdens M&A's' in kaart brengt.

Larsson[LARS1990, LARSS1999] heeft het M&A proces conceptueel beschreven (zie Figuur 1 p15) en heeft vier M&A issues die een rol spelen binnen dit M&A proces geïdentificeerd (zie Figuur 2 p18):

- 1) Combinatiepotentieel & organisatorische integratie;
- 2) Verstoringen en barrières: organisatorische compatibiliteit;
- 3) M&A integratieproces;
- 4) M&A succes.

Henningson[HENN2004] heeft de rol van de IT-integratie tijdens M&A's onderzocht door een relatie te leggen tussen factoren binnen de M&A issues van Larsson en de IT-integratie. Op basis van het onderzoek van Henningson is een conceptueel model geconstrueerd dat de IT-integratie binnen de context van M&A's plaatst, waardoor er vier onderzoeksdomeinen zijn ontstaan (zie Figuur 3 p25). Deze onderzoeksdomeinen zijn achtereenvolgens:

- 1) Combinatiepotentieel & organisatorische integratie en IT-integratie product;
- 2) Organisatorische compatibiliteit en IT-integratie;
- 3) M&A integratieproces en IT-integratie proces;
- 4) M&A succes en IT-integratie succes.

Vanuit interesse, het schaars verrichte onderzoek en de beperkte tijd is bepaald het blikveld alleen op de relatie tussen het IT-integratie product en het combinatiepotentieel & organisatorische integratie te richten.

4 Conceptueel model IT-integratie product, een verdere verfijning

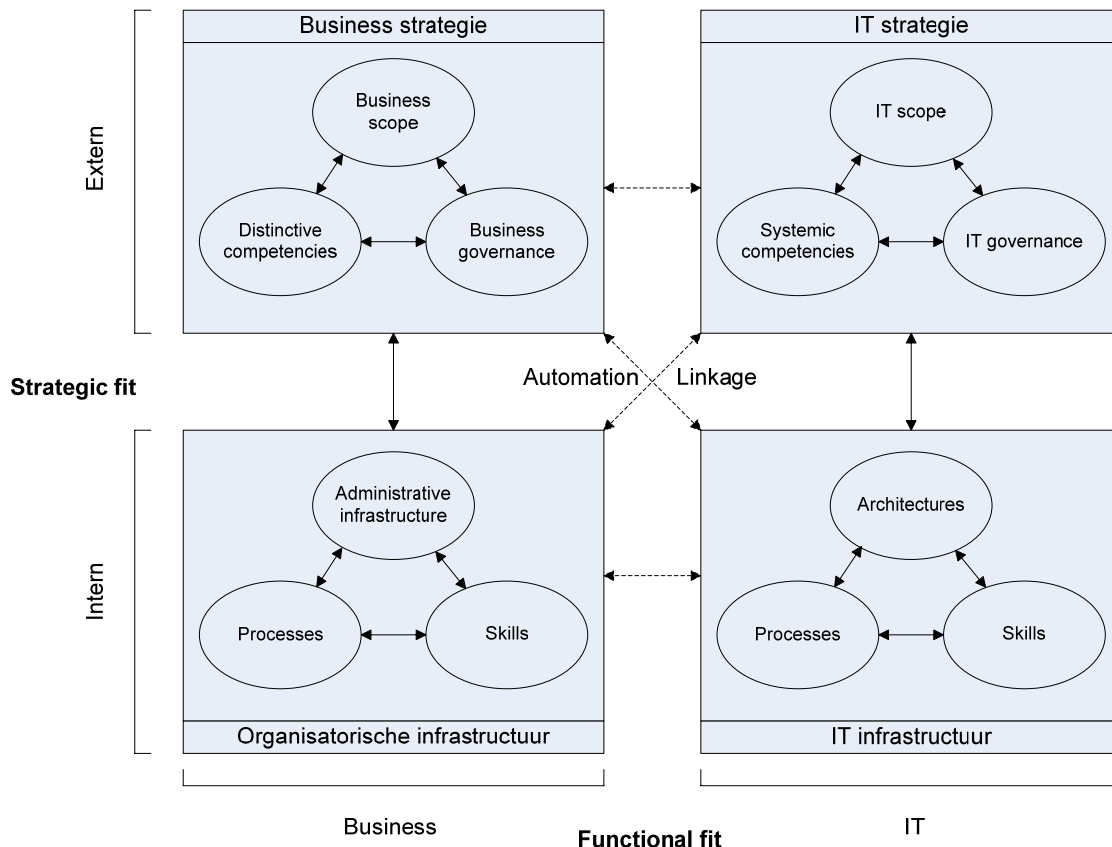
In dit hoofdstuk wordt de relatie tussen het IT-integratie product en M&A's verder conceptueel verfijnd. Het doel hiervan is de beantwoording van de derde deelvraag "Vanuit welke dimensies wordt het IT-integratie product beïnvloed en hoe verhouden deze zich onderling in een conceptueel model?" Het onderliggende principe voor de relatie tussen het IT-integratie product en het combinatiepotentieel & organisatorische integratie (zie Figuur 3 p25) is dat de IT moet worden afgestemd op de eisen uit de business. Dit wordt ook weleens omschreven als *business IT alignment* [HEND1993].

Een belangrijk model dat business IT alignment conceptueel beschrijft is het model van Henderson & Venkatraman[HEND1993]. Een recent onderzoek dat van dit model gebruik maakt om de IT-integratie tijdens M&A's te onderzoeken is Wijnhoven [WIJNH2006]. Beide onderzoeken worden nu besproken en geanalyseerd. Hierna wordt op basis van de onderzoeken van Henderson & Venkatraman en Wijnhoven een conceptueel model opgesteld waarin relevante dimensies worden onderscheiden die van invloed zijn op het IT integratie product. Dit hoofdstuk sluit af met een bespreking van de toegevoegde waarde van het opgestelde conceptueel model.

4.1 Business IT Alignment – Henderson & Venkatraman

Het conceptueel model van Henderson & Venkatraman[HEND1993] beschrijft business IT alignment(zie Figuur 4 p30) op basis van vier dimensies die verdeeld zijn over een extern en een intern domein. Het extern domein richt zich op de omgeving (markt, wetgeving, concurrenten etc) van de organisatie. Het intern domein richt zich op de organisatie (bedrijfscultuur, bedrijfsstructuur etc). Het extern domein bevat de dimensies business strategie en IT strategie. Het interne domein bestaat uit de dimensies organizational infrastructure en IT infrastructure. Tussen de dimensies dient een optimale afstemming te zijn. Is de afstemming verticaal dan heet het een strategisch fit en horizontaal een functionele fit.

Het opmerkelijke van het business IT alignment model(zie Figuur 4 p30) is het voeren van een externe focus van zowel de IT strategie als de business strategie. In de business strategie dimensie worden keuzes gemaakt op basis van de mogelijkheden binnen de markt waarin de organisatie zich bevindt, waarmee het voortbestaan van de organisatie gegarandeerd wordt. Het voeren van een externe focus is dan ook in het geval van de business strategie logisch. Het hebben van een externe focus voor de IT strategie is echter conflicterend met het beeld dat conservatieve managers met de plaats van IT binnen een organisatie voor ogen hebben. IT is in hun ogen niet meer dan een ondersteuningsfunctie. Henderson & Venkatraman beargumenteren dat deze zienswijze onvoldoende recht doet aan de plaats en rol van IT binnen de huidige organisatie. Een organisatie moet zich volgens de onderzoekers bewust zijn van de IT markt waarin ze zich bevindt, zodat ze op de hoogte is van technologieën die de huidige business strategieën kunnen ondersteunen en nieuwe business strategieën kunnen initiëren.



Figuur 4 Business IT alignment model overgenomen uit [HEND1993]

Er zijn twee onderliggende aannamen aan het Business IT alignment model (zie Figuur 4) verbonden. De eerste aanname is dat de economische prestaties van een organisatie direct gerelateerd zijn aan de bekwaamheid van het management om een strategische fit te creëren tussen de positie van een organisatie binnen een competitieve markt en het ontwerp van een geschikte organisatorische structuur om deze positie te ondersteunen. De tweede aanname is dat deze strategische fit dynamisch is, omdat een business strategie wijziging door een organisatie leidt tot business strategie wijzigingen bij andere organisaties. Er dient constant een afstemming te zijn tussen de veranderende omgeving van de organisatie en de interne structuur.

Om de dimensies van het model te verhelderen worden de elementen binnen de IT strategie en IT infrastructuur kort toegelicht en wordt de analogie van deze elementen met de elementen binnen de business dimensies besproken. De IT strategie heeft drie elementen: de *IT scope*, de *systemic properties* en de *IT governance*. De IT scope doet uitspraak over de specifieke informatietechnologie (expert systemen, robots, Wide Area Networks) die de huidige business strategie ondersteunt of juist nieuwe business strategieën kunnen vormgeven. Dit is analoog aan de business scope, welke uitspraak doet over business mogelijkheden over de markt waarin de organisatie zich bevindt. De Systemic competencies (betrouwbaarheid, flexibiliteit, interconnectiviteit) betreffen de IT attributen die positief bijdragen aan de creatie van nieuwe business strategieën of huidige business strategieën ondersteunen. Dit komt op hetzelfde neer als de distinctive competencies (prijs, kwaliteit, waarde toevoegende service etc) in de business strategie,

die uitspraak doet over strategie attributen die positief bijdrage aan de positionering van de organisatie ten opzichte van de concurrenten. IT governance doet uitspraak over de selectie en het gebruik van mechanismen om de vereiste systemic competenties te verwezenlijken (bijv. research met een andere organisatie om bepaalde technologie te ontwikkelen). Dit is analoog aan Business governance waarin afwegingen worden gemaakt, zoals het intern verwezenlijken of uitbesteden van onderdelen van de business strategie.

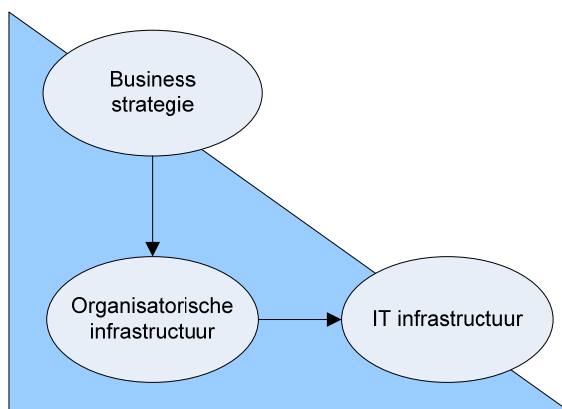
De IT infrastructuur heeft ook drie elementen namelijk de *IT architecture*, de *IT processes* en de *IT skills*. De IT architectuur doet uitspraak over de applicatie portfolio, hardware configuraties, software, communicatie en data architectuur die te samen de technische infrastructuur vormgeven. Dit komt op hetzelfde neer als de administrative structure die de organisatiestructuur (rollen, verantwoordelijkheden en autoriteits-structuur) van de business beschrijft. Binnen de IT processes zijn de werkprocessen gedefinieerd die de IT architectuur draaiende houdt. Dit zijn bijvoorbeeld processen als beheer en exploitatie. Dit is analoog aan de business processen die de business strategie ondersteunen en vormgeven. De IT skills betreffen de benodigde competencies en kennis die de medewerkers nodig hebben om de IT infrastructuur effectief te besturen. Dit is vergelijkbaar met de business skills.

Business IT alignment heeft betrekking op de functionele fit tussen enerzijds de business strategie en IT strategie en anderzijds de organisatorische infrastructuur en de IT infrastructuur. De aanname is dat er een optimale afstemming tussen IT (strategie en infrastructuur) en de business (business strategie en organisatorische infrastructuur) moet zijn, wil IT maximaal faciliterend zijn aan de business. Deze optimale afstemming wordt gerealiseerd door een zogenaamde business IT alignment vorm. De onderzoekers bespreken vier dominante business IT alignment vormen waarin een afstemming wordt gerealiseerd tussen business en IT. Twee ervan worden geïnitieerd door de business strategie en twee door de IT strategie. De vormen die worden geïnitieerd door de business strategie zijn het meest representatief voor de beantwoording van de hoofdvraag, omdat in het grootste deel van de M&A's in dat gebied de reden voor het starten van een M&A moet worden gezocht. M&A's die worden gestart vanuit de IT strategie worden dan ook buiten beschouwing gelaten.

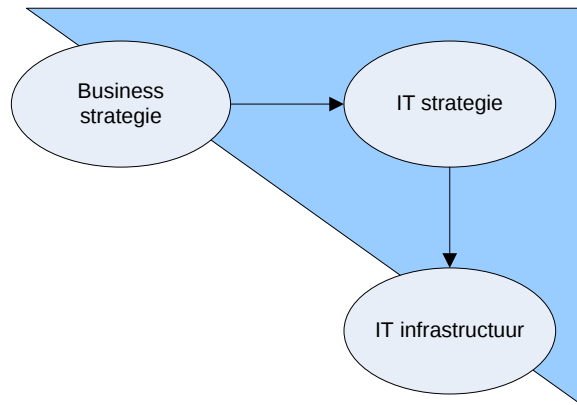
De business IT alignment vormen (A en B) zijn weergegeven in Figuur 5 (p32) en Figuur 6 (p32). Business IT alignment A veronderstelt dat een business strategie invulling binnen de organisatie krijgt door een afstemming (strategische fit) van de organisatiestructuur op de business strategie. De IT infrastructuur moet vervolgens worden afgestemd op de organisatorische infrastructuur (functionele fit). Dit business IT alignment perspectief is klassiek voor de wijze waarop IT wordt gezien binnen een organisatie. Business IT alignment B veronderstelt dat om de business strategie verwezenlijken, er een gepaste IT strategie moet worden ontworpen die hier ondersteuning aan biedt (functionele fit). De IS infrastructuur wordt vervolgens afgestemd op de IT strategie (strategic fit). Dit business IT alignment perspectief is conflicterend met het klassieke beeld van IT, omdat IT direct benodigd is om de business strategie te verwezenlijken. Henderson & Venkatraman benadrukken dat een tot stand te

komen IT infrastructuur altijd vanuit beide business IT alignment perspectieven geanalyseerd moet worden.

Om Business IT alignment B tastbaarder te maken geven de onderzoekers twee voorbeelden waarvan er nu één kort besproken wordt. De United Services Automobile Association (USAA), een verzekeringsbedrijf in de VS, had besloten dat hun business strategie (het tegen zo laag mogelijk kosten opleveren van verzekeringen via telemarketing) een hoogstaand technologisch document beheer systeem vereiste. Deze technologie was echter niet beschikbaar op de markt en daarom werd met IBM een joint venture aangegaan om de technologie te realiseren. Dit is een voorbeeld waarbij de bedrijfsstrategie een IT strategie vereist om haar doelen te verwezenlijken.



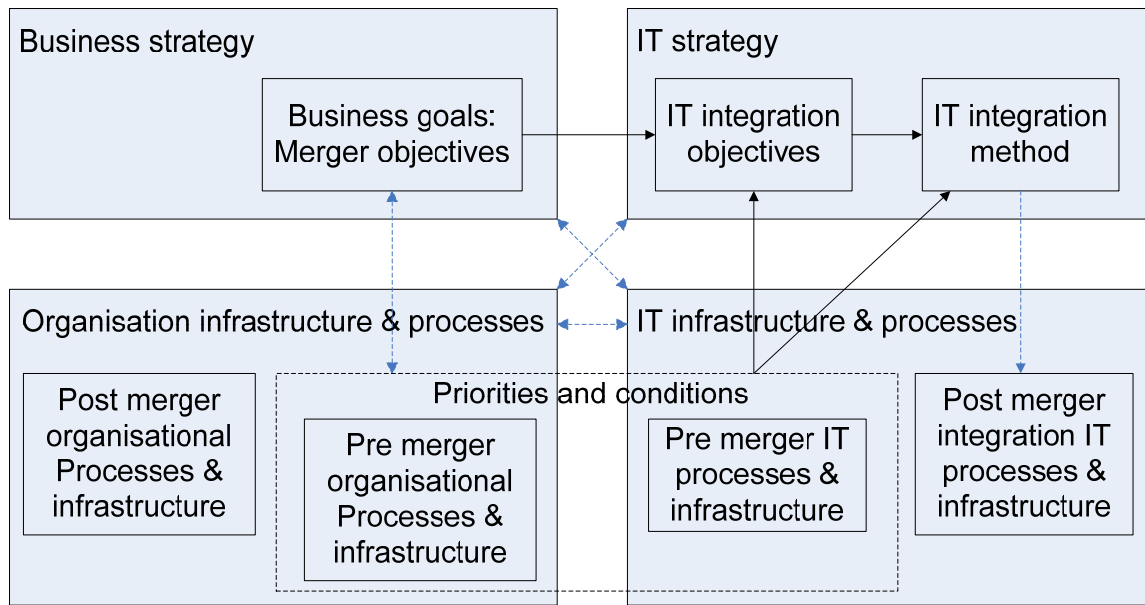
Figuur 5 Business IT alignment A overgenomen uit [HEND1993]



Figuur 6 Business IT alignment B overgenomen uit [HEND1993]

4.2 Business IT-alignement van IT-integratie M&A's - Wijnhoven

Het onderzoek van Wijnhoven[WIJNH2006] gebruikt het business IT alignment model van Henderson & Venkatraman[HEND1993] om de IT-integratie tijdens een M&A te analyseren. Het onderliggend doel van deze studie is het opbouwen van een onderzoeksmodel, dat IT en M&A managers ondersteunt in het selecteren van een geschikte postmerger IT strategie. Dit onderzoeksmodel, het postmerger IT-integration alignment model, is weergegeven in Figuur 7 (p33). De specifieke business IT alignment vorm waar binnen het postmerger IT-integration alignment model voor gekozen is B (zie Figuur 6). De onderzoekers hebben voor deze vorm gekozen op basis van de business led information systems strategy approach van Earl[EARL1993].



De IT strategy binnen Figuur 7 is opgedeeld in IT integratie doelen en methode. De IT integratie doelen doen uitspraak over de mate van IT-integratie (software integratie) tijdens een M&A. Dit kan volledige, gedeeltelijke of geen IT-integratie zijn. De IT integratie methode is het ideaal type op basis waarvan de IT-integratie doelen invulling krijgen. Er zijn vier (software) integratie methodes namelijk *renewal*, *takeover*, *standardisation* en *synchronisation*. Deze integratiemethoden doen een uitspraak over de post merger IT infrastructuur van de beide organisaties. Ter verduidelijking van de relatie tussen IT integratie doelen en methode volgt er nu een klein voorbeeld. Een organisatie heeft als IT-integratie doel volledige integratie. Volledige IT-integratie kan op drie manieren bewerkstelligd worden, namelijk door *renewal*, *takeover* en *standardisation*. In het geval van *renewal* krijgen beide organisaties een nieuwe IT infrastructuur. *Takeover* impliceert dat de IT infrastructuur van de overnemende organisatie wordt ingevoerd bij de overnamekandidaat. *Standardisation* betekent dat de beste applicaties van beide organisaties aanblijven.

De IT strategie moet worden afgestemd op de business strategie en is onderhevig aan factoren (*priorities and conditions*) uit de organisatorische en IT infrastructuur. De afstemming tussen de business strategie en IT strategie komt tot stand op basis van een afstemming van de IT integratie doelen op de business doelen. Er zijn drie verschillende soorten business integratie doelen tijdens een M&A namelijk: absorptie (de overnamekandidaat wordt in z'n geheel geabsorbeerd door de overnemende organisatie), symbiose (koppeling business processen) en preservatie (geen integratie). Een voorbeeld van de relatie tussen business doelen en IT doelen betreft een organisatie die een overnamekandidaat in z'n geheel wil absorberen. Het IT-integratie doel zal dan complete integratie zijn.

De IT-integratie doelen en methode zijn onderhevig aan factoren afkomstig uit de premerger status van de organisatorische en IT infrastructuur (*priorities and conditions*).

Een voorbeeld van een factor uit de IT infrastructuur is de compatibiliteit van de applicatie portfolio's. Als er een grote compatibiliteit is tussen de applicatie portfolio's is het eenvoudiger integreren dan wanneer er grote verschillen tussen bestaan.

Het onderzoek van Wijnhoven[WIJNH2006] heeft met succes een brug geslagen tussen het IT alignment model van Henderson & Venkatraman[HEND1993] en de IT-integratie tijdens een M&A. Er is een raamwerk van vier dimensies opgezet waarbinnen factoren een rol spelen die van invloed zijn op de IT integratie. De onderzoekers sluiten het artikel af met de hoop dat er een weg geplaveid is voor verder onderzoek binnen dit wetenschapsgebied.

4.3 Analyse Postmerger IT integration alignment model van Wijnhoven

Het postmerger IT integration alignment model van Wijnhoven [WIJNH2006] (zie Figuur 7 p33) biedt interessante inzichten voor beantwoording van de hoofdvraag van dit onderzoek maar herbergt meerdere aannames in zich die aanzet tot discussie geven. Twee discussiepunten in deze figuur zijn :

- 1) De expliciete keuze voor een business IT alignment perspectief;
- 2) De relatie tussen de infrastructuur dimensies (IT en organisatie) en IT strategie;

Het eerste discussiepunt betreft de specifieke business IT alignment vorm waarvoor binnen het model van Wijnhoven [WIJNH2006] gekozen is, namelijk de totstandkoming van de IT infrastructuur en IT strategie op basis van factoren uit de business strategie. Uit Henderson & Venkatraman [HEND1993] blijkt dat er vier soorten business IT alignment vormen zijn. Twee ervan (business IT alignment A en B), welke de business strategie als initiator hebben, zijn weergegeven in Figuur 5 (p32) en Figuur 6 (p32). In het geval van M&A's zal de initiator voor de M&A in het merendeel van de gevallen uit de business strategie afkomstig zijn. De vraag is nu welke van de twee business IT alignment vormen het meest geschikt is voor de beschouwing van de IT-integratie tijdens een M&A. Business IT alignment A (zie Figuur 5) veronderstelt dat de IT infrastructuur moet worden afgestemd op de organisatorische infrastructuur na de M&A. Business IT alignment B (zie Figuur 6) veronderstelt dat de IT infrastructuur vorm krijgt op basis van de IT strategie. In het onderzoek van Wijnhoven wordt met een verwijzing naar de business led information systems strategy approach van Earl [EARL1993] gekozen voor business IT alignment B.

Er zijn twee aanwijzingen die zorgen voor twijfel aangaande de specifieke business IT alignment keuze van Wijnhoven[WIJNH2006]. Dit zijn de business factoren die de business strategie vormgeven en de relatie tussen factoren (priorities en conditions) uit de organisatorische en IT infrastructuur en de IT strategie. De business factoren waar Wijnhoven voor gekozen heeft (absorptie, symbiose en preservatie), zijn factoren die een uitspraak doen over de integratie van de organisatorische infrastructuren van de twee overnamepartijen na de M&A. Dit betekent dat de IT dus eigenlijk wordt afgestemd op de organisatorische infrastructuur die na de M&A tot stand moet komen. De afstemming van de IT op basis van de organisatorische infrastructuur leidt tot business IT alignment A. Een tweede aanwijzing die zorgt voor twijfel is de beïnvloeding van de IT integratie

doelen en methode door factoren uit de organisatorische infrastructuur (priorities & conditions). De IT integratie moet worden afgestemd op factoren uit de premerger organisatorische infrastructuur van beide organisaties. De afstemming van de IT op factoren uit de premerger infrastructuur wijst wederom op business IT alignment A.

De waarheid over de juiste business IT alignment vorm ligt in het midden, omdat in het artikel van Henderson & Venkatraman[HEND1993] wordt betoogd dat de meest geschikte IT infrastructuur moet worden bepaald op basis van beide alignment vormen. De suggestie van Wijnhoven dat er sprake is van business IT alignment B wordt door de verbanden binnen het originele model van Henderson & Venkatraman teniet gedaan.

Een tweede discussiepunt binnen het model van Wijnhoven[WIJNH2006] (zie Figuur 7 p33) is de relatie tussen de infrastructuur dimensies (IT en organisatie) en de IT strategie. Deze relatie is volgens het artikel Henderson & Venkatraman[HEND1993] onjuist, omdat factoren binnen de organisatorische infrastructuur nooit een modelmatig directe relatie met factoren binnen de IT strategie kunnen hebben (zie Figuur 4 p30). Wijnhoven wijkt hier dus modelmatig af van het model van Henderson & Venkatraman. Een mogelijke verklaring van deze modelmatige afwijking door Wijnhoven is de hantering van een andere domeinfocus en een andere definitie van strategie (zowel business als IT). Het verschil in domeinfocus komt tot uitdrukking binnen de domeinen waarop de vier dimensies zich richten. Het domein waarop de dimensies van Henderson & Venkatraman zich richten zijn intern voor de infrastructuur en extern voor de strategie. De dimensies van Wijnhoven zijn daarentegen allen op het interne domein gericht. De focus op het interne domein is afleidbaar uit de hantering van intern gerichte business factoren (absorptie, symbiose en preservatie) binnen de business strategie en de hantering van intern gerichte IT-factoren (geheel, gedeeltelijke en geen integratie) binnen de IT strategie. Beide strategie dimensies doen op abstract niveau uitspraak over de transitie van de premerger organisatorische en IT infrastructuur naar de postmerger organisatorische en IT infrastructuur.

De oorzaak voor deze interne focus is de wijze waarop de definitie van strategie van Henderson & Venkatraman door Wijnhoven[WIJNH2006] is geïnterpreteerd. De definitie van strategie van Henderson & Venkatraman[HEND1993] is één op één overgenomen uit het originele artikel om foute interpretatie vanwege vertaling in het Nederlands te vermijden en is als volgt: “We view strategy as involving both *formulation* (decisions pertaining to competitive product-market choices) and *implementation* (choices that pertain to the structure and capabilities of the firm to execute its product-market choices).” De definitie suggereert dat de (business en IT) strategie dimensies niet alleen uitspraak doen over het extern domein (formulation) maar ook over het intern domein (implementation). Dit is echter een onjuiste interpretatie, omdat twee aanwijzingen het business IT alignment model (zie Figuur 4 p30) deze interpretatie ontkrachten. Een eerste aanwijzing betreft de modelmatig tweezijdige relatie tussen de strategie dimensies en de infrastructuur dimensies. Indien de infrastructuur dimensies ten alle tijden zouden moeten worden afgestemd op de strategie dimensies, had er een eenzijdige relatie geweest tussen de infrastructuur en de strategie dimensies. Een tweede

aanwijzing betreft de domeinen waarop de dimensies zich richten. Het zou modelmatig onlogisch zijn als de externe dimensies ook een uitspraak doen over de interne dimensies.

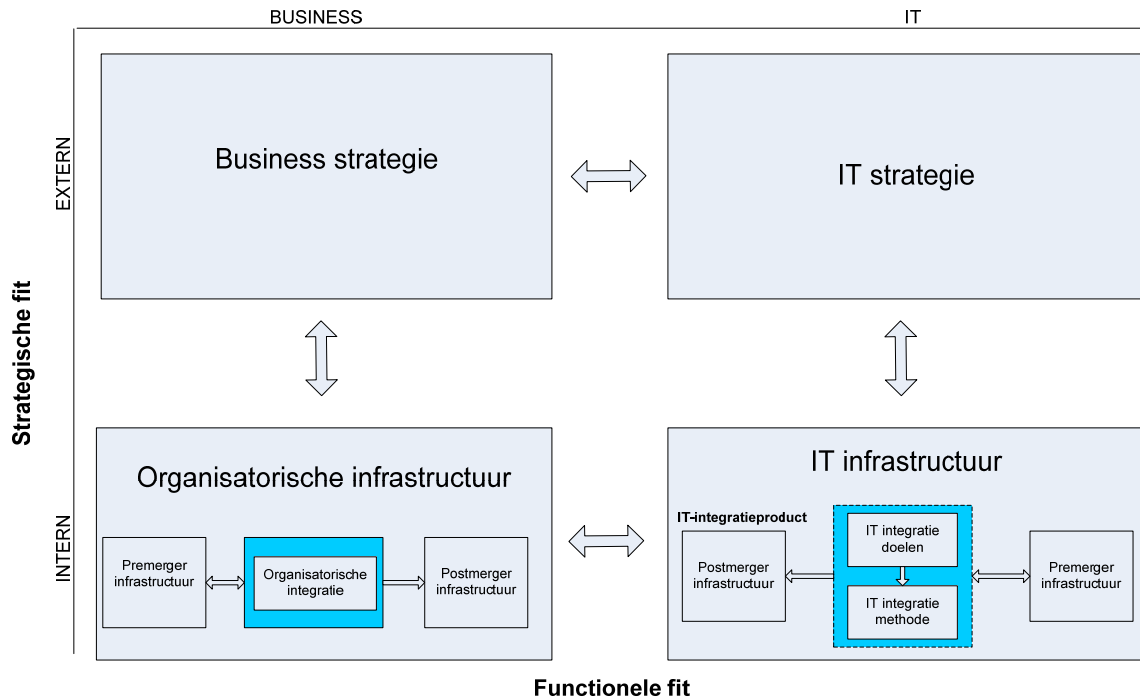
De vraag is dan hoe de definitie van strategie wel geïnterpreteerd dient te worden. Het antwoord is te vinden in een van de gepresenteerde aanname in artikel van Henderson & Venkatraman. Die is als volgt: de economische prestaties van een organisatie zijn direct gerelateerd aan de bekwaamheid van het management om een strategische fit te creëren tussen de positie van een organisatie binnen een competitieve markt en het ontwerp van een geschikte organisatorische structuur om deze positie te ondersteunen. Deze aanname veronderstelt dat strategie een kwestie van afstemming is tussen de strategie en infrastructuur dimensies en dus niet een kwestie is van afstemming van de interne infrastructuur op de externe strategie dimensie.

4.4 Een verdere conceptualisering van het IT-integratie product

Het model van Wijnhoven[WIJNH2006] heeft met succes een brug geslagen tussen het business IT alignment model van Henderson en Venkatraman[HEND1993] en de IT-integratie tijdens M&A's. Helaas heeft het model van Wijnhoven enkele onjuiste vertaalslagen gemaakt om het model van Henderson en Venkatraman te optimaliseren voor de IT-integratie problematiek tijdens M&A's. Wijnhoven hanteert een interne focus van strategie, maakt expliciet keuze voor een van de business IT alignment perspectieven en maakt gebruik van enkele afwijkende modelmatige constructies in zijn postmerger IT integration alignment model t.o.v. het model van Henderson en Venkatraman. Op basis van deze punten, waarvan de verantwoording is gegenereerd in de voorgaande paragraaf, is een conceptueel model opgesteld dat een andere visie op het business IT alignment probleem van de IT-integratie tijdens M&A's weergeeft. Het voordeel van het IT integration alignment model (zie Figuur 8 p37) is dat dit model ten eerste beter overeenkomt met de bedoelingen van het originele model van Henderson en Venkatraman en ten tweede de integratie van de IT infrastructuren bepaald op basis twee business IT alignment vormen. Het laatste is mogelijk dankzij de externe en interne domeinfocus van de dimensies. Er zijn meerdere verschillen met het model van Wijnhoven[WIJNH2006]:

- 1) De externe focus van de strategie dimensies;
- 2) Geen expliciete keuze voor een van de business IT alignment perspectieven;
- 3) De plaats van de IT integratie doelen en methode binnen de IT infrastructuur en de plaats van de business strategie factoren, namelijk organisatorische integratie, binnen de organisatorische infrastructuur;

Er volgt nu allereerst een korte bespreking van het IT-integratie alignment model dat is weergegeven in Figuur 8.



Figuur 8 IT-integratie alignment model

Bespreking IT-integratie alignment model

Het doel van het IT-integratie alignment model (zie Figuur 8) is het selecteren van een optimaal IT-integratie product, dat uitspraak doet over de integratie van de IT infrastructuren tussen twee organisaties tijdens een M&A. Het model geeft inzicht en brengt overzicht aan in de IT-factoren die aan het IT-integratie product ten grondslag liggen. De onderzoeken waarop het model is gebaseerd zijn het business IT alignment model van Henderson & Venkatraman[HEND1993] en Wijnhoven[WIJNH2006]. Er kunnen twee domeinen binnen het IT-integratie alignment model worden onderscheiden, namelijk het extern en het intern domein. Het extern domein (business strategie en IT strategie) heeft de omgeving van de organisatie als focus en het intern domein (organisatorische infrastructuur en IT infrastructuur) de organisatie zelf.

Er zijn twee onderliggende aannames aan dit model. De eerste aanname is dat de economische prestaties van een organisatie direct gerelateerd zijn aan de bekwaamheid van het management om een optimale afstemming tussen het externe en het interne domein te creëren. Deze afstemming wordt de strategische fit genoemd[WIJNH2006]. De tweede aanname is dat er tussen de business en IT dimensies een optimale afstemming dient te zijn. Hoe beter deze afstemming, hoe groter het succes van het IT-integratie product [HEND1993]. De afstemming tussen business en IT wordt de functionele fit genoemd [WIJNH2006].

De wijze waarop de strategische en functionele fit tot uitdrukking komen is afhankelijk van de gekozen business IT alignment vorm. Er zijn vier mogelijke business IT alignment vormen. De initiator van een business alignment perspectief is een van de strategie dimensies en het eindpunt een van de infrastructuur dimensies. Een alignment perspectief bestaat altijd uit drie dimensies en het doel ervan is een optimale strategische en

functionele afstemming tussen de dimensies te creëren (zie Figuur 5 en Figuur 6 p32). De business strategie wordt binnen dit onderzoek als initiator voor de M&A beschouwd, waardoor er twee mogelijke business IT alignment perspectieven (A en B) ontstaan. Binnen business IT alignment A krijgt het IT-integratie product vorm via de organisatorische infrastructuur. Binnen business IT alignment B krijgt het IT-integratie product vorm via de IT strategie. Volgens Henderson & Venkatraman[HEND1993] moet het IT-integratie product tot stand komen op basis van beide business IT alignment perspectieven.

Voor elke dimensie binnen het IT-integratie alignment model vindt nu een korte bespreking plaats. Binnen de business strategie dimensie bevinden zich de redenen voor het starten van de M&A. Het doel van het business strategie kwadrant is het garanderen van het bestaan van de organisatie op de lange termijn door de organisatie zo strategisch mogelijk te positioneren in de markt waarin het zich bevindt. Een mogelijke methode om dit te bewerkstelligen is het uitvoeren van een M&A. De organisatorische infrastructuur heeft een interne focus, namelijk de integratie van de organisatorische infrastructuren van twee organisaties tijdens een M&A. Tussen de organisatorische infrastructuur integratie en de business strategie dient een optimale afstemming te zijn. In de praktijk betekent dit dat de business strategie dimensie een bepaalde integratievorm dicteert voor de integratie van de organisatorische infrastructuren. De kenmerken van de te integreren organisatorische infrastructuren bepalen of de gedicteerde integratievorm haalbaar is. Het doel van de IT strategie dimensie is het op de hoogte zijn van technologieën die de huidige business strategieën kunnen ondersteunen en nieuwe business strategieën kunnen initiëren. Het belang van de IT-integratie voor de business strategie (M&A doelstellingen) van de organisatie is dan ook de belangrijkste factor die deze dimensie vormgeeft. Speelt de IT-integratie geen rol voor de M&A, dan zal business IT alignment vorm A (zie Figuur 5 p32) de dominante alignment vorm zijn. Speelt de IT-integratie een belangrijke rol voor de huidige en toekomstige bedrijfsstrategie, dan zal business IT alignment B (zie

Figuur 6 p32) de dominante alignment vorm zijn. De IT infrastructuur dimensie heeft net als de organisatorische infrastructuur dimensie een interne focus, en doet uitspraak over de integratie van de twee IT infrastructuren van beide organisaties. De integratie van de IT infrastructuren dient te worden afgestemd op de eisen vanuit de IT strategie en de integratie van de organisatorische infrastructuren. Welke van deze twee dimensies dominant is zal afhankelijk zijn van de dominante business IT alignment vorm.

4.5 Toegevoegde waarde IT integratie alignment model

In deze paragraaf wordt besproken wat de bruikbaarheid van het IT-integratie alignment model (zie Figuur 8) voor de beantwoording van de hoofdvraag is. De toegevoegde waarde van het IT-integratie alignment model is vierledig:

- 1) Het model doet uitspraak over het succes van het IT-integratie product;
- 2) Onderbouwing en Uitdieping van de relatie tussen de M&A issues combinatiepotentieel & organisatorische integratie en IT-integratie product;
- 3) Verdere specificatie van de plaats van het IT-integratie product t.o.v. de M&A issues.
- 4) Identificatie van een nieuwe dimensie, namelijk de IT strategie dimensie

Allereerst doet het business IT integratie alignment model een uitspraak over het succes van het IT-integratie product tijdens een M&A. Uit de literatuur blijkt dat de mate waarin een organisatie een optimale afstemming weet te realiseren tussen business en IT van invloed is op het succes. Hoe beter de afstemming, hoe groter de kans op succes[HEND1993]. De aanname is dat dit ook geldt voor de IT-integratie tijdens een M&A.

Ten tweede is het business IT integratie alignment model een logische vervolg stap op het onderzoeksmodel dat is weergegeven in Figuur 3(p25). Allereerst onderbouwt het model de relatie tussen de M&A issues combinatie potentieel & organisatorische integratie en het IT-integratie product en diept die relatie verder uit. De factoren die de M&A issue combinatiepotentieel vormgeven hebben betrekking op de te behalen M&A doelstellingen. Binnen het combinatiepotentieel wordt geanalyseerd welke bijdrage een M&A levert aan de bedrijfsstrategie en welke synergie mogelijkheden er tussen de organisaties zijn. Deze M&A issue vormt een uitstekende invulling voor het business strategie kwadrant. De M&A issue organisatorische integratie doet uitspraak over integratie van de organisatorische infrastructuur van de organisaties. Deze M&A issue heeft een interne focus en doet uitspraak over de optimale integratievorm tussen de organisaties. De integratievorm is een ideaal type (net als bijvoorbeeld de typen in het organisatiemodel van Mintzberg) van de mate van organisatorische integratie tussen twee of meer organisaties.

De derde bijdrage van het business IT integratie alignment model is de verdere specificatie van de plaats van het IT-integratie product. Het conceptueel model van Figuur 3 gaf al een verband aan tussen de M&A issues en het IT-integratie product maar de exacte plaats (positionering t.o.v. van de andere dimensies) van het IT-integratie product is de IT infrastructuur. Het IT-integratie product doet uitspraak over de integratie van de IT infrastructuur van twee organisaties tijdens een M&A.

De vierde en laatste bijdrage van het business IT integratie alignment is den identificatie van een vierde dimensie, namelijk de IT strategie, van waaruit het IT-integratie product wordt beïnvloed.

4.6 Deelconclusie

Het onderliggende principe voor de relatie tussen het IT-integratie product en het combinatiepotentieel & organisatorische integratie is dat de IT moet worden afgestemd op de eisen uit de business. Dit wordt ook omschreven als *business IT alignment*. Een belangrijk model dat business IT alignment conceptueel beschrijft is het model van Henderson & Venkatraman[HEND1993].

Het conceptueel model van Henderson & Venkatraman[HEND1993] beschrijft business IT alignment(zie Figuur 4 p30) op basis van vier dimensies die verdeeld zijn over een extern en een intern domein. Het extern domein bevat de dimensies business strategie en IT strategie. Het interne domein bestaat uit de dimensies organisatorische infrastructuur en IT infrastructuur. Tussen de dimensies dient een optimale afstemming te zijn. Is de

afstemming verticaal dan heet het een strategisch fit en horizontaal een functionele fit. Business IT alignment heeft betrekking op de functionele fit tussen enerzijds de business strategie en IT strategie en anderzijds de organisatorische infrastructuur en de IT infrastructuur. De optimale afstemming tussen business en IT wordt gerealiseerd door een zogenaamde business IT alignment vorm. Er zijn vier dominante business IT alignment vormen waarin een afstemming wordt gerealiseerd tussen business en IT. Twee ervan worden geïnitieerd door de business strategie en deze zijn het meest representatief voor de beantwoording van de hoofdvraag, omdat in het grootste deel van de M&A's in dat gebied de reden voor het starten van een M&A moet worden gezocht. Dit zijn business IT alignment A en B (Figuur 5 p32 Figuur 6 p32)

Het onderzoek van Wijnhoven[WIJNH2006] gebruikt het business IT alignment model van Henderson & Venkatraman[HEND1993] om de IT-integratie tijdens een M&A te analyseren. Het onderliggend doel van deze studie is het opbouwen van een onderzoeksmodel, dat IT en M&A managers ondersteunt in het selecteren van een geschikte postmerger IT strategie. Het model van Wijnhoven heeft met succes een brug geslagen tussen het business IT alignment model van Henderson en Venkatraman en de IT-integratie tijdens M&A's.

Helaas heeft het model van Wijnhoven[WIJNH2006] enkele onjuiste vertaalslagen gemaakt om het model van Henderson en Venkatraman[HEND1993] te optimaliseren voor de IT-integratie problematiek tijdens M&A's. Wijnhoven hanteert een interne focus van strategie, maakt expliciet keuze voor een van de business IT alignment perspectieven en maakt gebruik van enkele afwijkende modelmatige constructies in zijn postmerger IT integration alignment model t.o.v. het model van Henderson en Venkatraman. Op basis van deze punten is een conceptueel model opgesteld, namelijk het IT-integratie alignment model (zie Figuur 8 p37), dat een andere visie op het business IT alignment probleem van de IT-integratie tijdens M&A's weergeeft.

Het doel van het IT-integratie alignment model is het selecteren van een optimaal IT-integratie product, dat uitspraak doet over de integratie van de IT infrastructuren tussen twee organisaties tijdens een M&A. Het IT-integratie alignment model heeft vier dimensies die van invloed zijn op de IT-integratie, namelijk de business strategie, IT strategie, organisatorische infrastructuur en IT infrastructuur. De business strategie dimensie heeft een externe focus en hierin bevinden zich de redenen voor het starten van de M&A. De organisatorische infrastructuur heeft een interne focus, namelijk de integratie van de organisatorische infrastructuren van twee organisaties tijdens een M&A. Het doel van de IT strategie dimensie is het op de hoogte zijn van technologieën die de huidige business strategieën kunnen ondersteunen en nieuwe business strategieën kunnen initiëren. De IT infrastructuur dimensie heeft een interne focus en doet uitspraak over de integratie van de twee IT infrastructuren van beide organisaties, namelijk het IT-integratie product. De integratie van de IT infrastructuren dient te worden afgestemd op de eisen vanuit de dimensies business strategie, IT strategie en organisatorische infrastructuur. Hoe deze afstemming vorm krijgt is afhankelijk van de dominante business IT alignment vorm.

De toegevoegde waarde van het IT-integratie alignment model is vierledig. Allereerst is de relatie tussen het IT-integratie product en de M&A issues combinatiepotentieel & organisatorische integratie (zie Figuur 3 p25) verder uitgediept. Ten tweede doet het conceptueel model uitspraak over het succes van het IT-integratie product. Ten derde is de plaats van het IT-integratie product t.o.v. de M&A issues verder gespecificeerd en als laatste is er een nieuwe dimensie geïdentificeerd, namelijk de IT strategie dimensie

5 Concretisering dimensies

In dit hoofdstuk vindt een concretisering plaats van het IT alignment model (Figuur 8 p37) door IT-factoren binnen de vier dimensies te identificeren en worden er variabelen gepresenteerd die het IT-integratie product vormgeven. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op vierde deelvraag “Welke IT-factoren geven invulling aan de dimensies?” en de vijfde deelvraag “Welke variabelen operationaliseren het IT-integratie product?” Elke dimensie van het IT-integratie alignment model wordt nu besproken.

5.1 Business strategie

De factoren die de business strategie dimensie vormgeven zijn afkomstig uit de M&A issue combinatiepotentieel. Binnen het combinatiepotentieel worden de redenen voor het starten van een M&A bepaald. Er zijn drie factoren die de business strategie dimensie vormgeven en relevant zijn voor de organisatorische infrastructuur en IT strategie. Dit zijn het doel van de M&A, de synergie & synergiebronnen, en het type [LARSS1999, HASP1998].

Doel M&A

Het doel van de M&A beschrijft de manier waarop de organisatie in de toekomst haar bestaansrecht garandeert. Het doel van een M&A kan herpositionering van de organisatie door middel van een M&A zijn. Deze herpositionering vindt plaats op basis van het domein waarin de organisatie zich bevindt. Een voorbeeld van herpositionering betreft de huidige overnamegolf. De organisaties focussen zich op hun primaire activiteiten en richten zich dan ook volledig op hun eigen domein. Dit is een voorbeeld van een domeinversterkende M&A. De organisaties garanderen hun bestaansrecht in de toekomst door hun aanwezigheid te benadrukken binnen het domein. Twee andere M&A doelen domeinuitbreiding en domeinverkenning. Door domeinuitbreidende M&A's worden de bestaande mogelijkheden van een onderneming toegepast binnen verwante organisaties in een ander domein of worden nieuwe mogelijkheden verworven en toegepast binnen de bestaande organisatie. Een voorbeeld hiervan is het tegelijk aanbieden van de producten van twee of meer organisaties (cross selling). Een ander voorbeeld hiervan is het aanbieden van de producten in een ander distributiekanaal. Een domeinverkennende overname heeft als doel het verwerven van een handelspositie binnen een ander domein of het aanbrengen van stabiliteit binnen de verdiensten van een organisatie. De organisatie is dan minder afhankelijk van de grillen van een domein.

Synergie & Synergiebronnen

Het doel van een M&A is synergie. Van Dale definieert synergie als volgt: *‘Situatie waarin het effect van twee of meer samenwerkende of gecombineerde organen of functies groter is dan de som van de effecten die elk van de organen of functies alleen zou kunnen opwekken.’* Op basis van deze definitie wordt synergie ook wel eens omschreven als: *‘1+1=3.’*

Indien er geen synergie beoogd wordt is er sprake van een andere oorzaak van het starten van een M&A. Voorbeelden hiervan zijn groei en kortzichtigheid [BAT2000]. Aandeelhouders zien hun geld liever geïnvesteerd worden in een M&A dan dat het in de

vorm van dividend wordt uitgekeerd. Een M&A levert een hogere koers per aandeel op. Groei is geen synergie omdat $1+1=2$ en niet $1+1=3$ is in het geval van synergie. Oorzaken van M&A's die onder de noemer kortzichtigheid vallen zijn mediadruk, het met pensioen gaan van de kopman, rekeningen die te vereffen zijn uit het verleden etc.

Volgens Lubatkin[LUBA1983] zijn er drie verschillende soorten synergie: *Technical economies*, *Pecuniary economies* en *Diversification economies*. Technical economies is synergie die optreedt wanneer de fysieke processen binnen een organisatie aangepast worden, zodat de effectiviteit of de efficiëntie van de output verbeterd wordt. De output wordt effectiever als dezelfde input een hogere output genereert of als een lagere input dezelfde output genereert. De output wordt efficiënter als dezelfde kwantiteit met minder middelen tot stand komt. Binnen de literatuur worden veelvuldig twee andere definities gebruikt om technical economies aan te duiden namelijk economies of scale en economies of scope. Economies of scale zijn het resultaat wanneer de gezamenlijke productiecapaciteit de organisatie in staat stellen voor een lagere prijs per eenheid te produceren[CUST2005]. Van economies of scope is sprake wanneer het gezamenlijk gebruik van faciliteiten (bijvoorbeeld distributiekkanalen) ertoe leidt dat de kosten van de samengevoegde organisaties lager uitvallen dan de som van de kosten van de organisaties afzonderlijk[METR2007]. Beiden doen een uitspraak over de efficiëntie en effectiviteit van de output en vallen onder technical economies. Pecuniary economies hebben betrekking op mogelijkheden van de organisatie om de marktprijzen te dicteren. Diversification economies worden bereikt indien de organisatie de risico's ten opzichte van haar prestaties verlaagt, of de prestaties verhoogt ten opzichte van de risico's.

Volgens [HASP1998] zijn er vier soorten synergiebronnen, namelijk: gezamenlijk gebruik van resources, overdracht van functionele vaardigheden, overdracht van managementkwaliteiten en integratievoordelen.

Bij gezamenlijk gebruik van resources is er sprake van samenvoeging en optimalisering van een aantal resources van beide organisaties. Dit kan op meerdere gebieden plaatsvinden en leidt tot kostenbeheersing door technical economies. Een voorbeeld van van economies of scope is het overnemen van een organisatie met exact dezelfde verkooporganisatie, die vervolgens kan worden afgestoten. De verkooptaken die normaal door twee afdelingen worden uitgevoerd worden nu door één afdeling uitgevoerd leidt tot vermindering van kosten. Een voorbeeld van economies of scale is het delen van de licentiekosten van dezelfde applicaties door twee organisaties. Tezamen kunnen ze een groter aantal licenties bedingen wat leidt tot vermindering van kosten.

Een organisatie kan waarde scheppen wanneer deze door overdracht van functionele vaardigheden van een andere organisatie zijn concurrentiepositie verbetert. Voorbeelden hiervan zijn het delen van mensen, informatie, kennis en know-how. Maar de overdracht van functionele vaardigheden is echter niet eenvoudig omdat vaardigheden zijn verankerd in de activiteiten, de gewoonten en de automatische reacties van de overnamekandidaat. Deze verankering levert problemen op omdat de organisatie de verworven vaardigheid in een nieuwe context moet kunnen toepassen ten einde ervan te profiteren.

Een voorbeeld waar de overdracht van functionele vaardigheden de belangrijkste synergiebron is, is de overname van het Franse Cabasse door Canon. Cabasse is opgericht in 1950 en is een organisatie die zich heeft gespecialiseerd in de ontwikkeling van hoogwaardige luidsprekersystemen voor de bovenste laag van de consumentenmarkt. Door deze overname verwerft Canon zich kennis en knowhow inzake geluidstechnologie en zorgt voor een aantal uitstekende mogelijkheden voor productontwikkeling en marketingkansen op middellange termijn. Canon zal aan Cabasse de taak zal toevertrouwen om geluidsoplossingen te ontwikkelen met een grote toegevoegde waarde voor haar activiteiten. Als Cabasse van toegevoegde waarde wil zijn voor Canon zal deze haar specifieke kennis en vaardigheden moeten toepassen en inzetten binnen de bedrijfsprocessen van Canon. Cabasse doet al sinds 1950 zaken op haar eigen wijze en het te rigoureus invoeren van de Canoncultuur en processen zal leiden tot onrust en niet presterend of zelfs vertrekkend personeel. Om de beoogde M&A doelstellingen te verwezenlijken moeten de bedrijfsprocessen van Cabasse op een zorgvuldige en voorzichtige wijze worden afgestemd op die van Canon anders zal de M&A niet de beoogde doelstellingen verwezenlijken. Het blijft echter een probleem met de overdracht van functionele vaardigheden dat als er teveel en te snel wordt geïntegreerd, of te weinig of te langzaam wordt geïntegreerd, de overdracht van functionele vaardigheden niet (op tijd) worden verwezenlijkt.

Overdracht van managementkwaliteiten vindt plaats wanneer de ene organisaties het concurrentievermogen van de andere vergroot door optimalisatie van de aanwezige managementkwaliteiten. Dit varieert van algemeen bestuurlijke vaardigheden tot de meer analytische vaardigheden en methoden die ten grondslag liggen aan strategische planning, financiële planning, beheer en HRM. Een voorbeeld hiervan betreft de overname van een organisatie waarbinnen vervolgens de management procedures worden gewijzigd ten einde een betere besturing en aansturing te verkrijgen. De betere aansturing heeft tot gevolg dat er efficiëntie in het proces ontstaat wat een voorbeeld is van technical economies.

Integratievoordelen vereisen geen integratie proces om de voordelen tot stand te brengen. De integratievoordelen volgen uit een grotere omvang of de verwezenlijking van synergiebronnen. Voorbeelden hiervan betreffen een toename van de reputatie en een betere marktpositie door een grotere omvang. Dit zijn beide voorbeelden van pecuniary economies.

Het type M&A

In de praktijk zijn er drie integratie mogelijkheden op basis waarvan domeinversterking, domeinuitbreiding of domeinverkenning kan plaatsvinden. Deze integratiemogelijkheden zijn: verticale integratie, horizontale integratie en conglomeratie. Er is sprake van verticale integratie indien een organisatie haar afnemers of haar leveranciers overneemt. Horizontale integratie vindt plaats als twee organisaties binnen dezelfde bedrijfstak op hetzelfde niveau van de waardeketen samengaan. Als een organisatie een M&A met een organisatie in een andere bedrijfstak aangaat is er sprake van een conglomeratie.

5.2 Organisatorische infrastructuur

In deze paragraaf worden factoren geëxpliciteerd die een uitspraak doen over de integratie van de organisatorische infrastructuren van twee organisaties tijdens een M&A. Allereerst wordt de integratievorm besproken. De integratievorm doet uitspraak over de integratie van twee of meer organisatorische infrastructuren. Daarna komen de factoren aan bod die van invloed zijn op de integratie van de organisatorische infrastructuren, namelijk autonomie & strategische samenhang, effectiviteit & overeenkomst functionaliteit bedrijfsprocessen en verschil in grootte & geografische afstand.

5.2.1 Integratievorm

De organisatorische integratie komt tot stand door middel van een integratievorm. De integratievorm behelst de totstandkoming van een nieuwe organisatiestructuur en een daarbij behorende bedrijfsprocesintegratie. Volgens [BART2002] bestaat een organisatie uit vier verschillende onderling samenhangende aspecten, te weten: organisatie, cultuur, systemen en activiteiten. Het organisatieaspect betreft de rangschikking van rollen en verantwoordelijkheden van de werknemers. Cultuur is het geheel van gemeenschappelijke waarden, overtuigingen en opvattingen binnen een groep. Het aspect systemen omvat alle systemen van de organisatie, zoals rapportage, logistieke en IT systemen. De activiteiten (R&D, personeel, automatisering, etc.) spreken voor zich. De nieuwe organisatie die ontstaat door de M&A zal (een deel van) de aspecten van beide organisaties moeten samenvoegen. Deze samenvoeging wordt gedirigeerd door de mate van bedrijfsprocesintegratie (integratie van primaire- en secundaire processen), tussen de organisaties die benodigd is om de doelen van de M&A te bereiken. De mate van bedrijfsprocesintegratie en de (nieuwe) organisatiestructuur die ontstaat na de M&A wordt in meerdere bronnen omschreven als de integratievorm [HASP1998, BART2002]. Er zijn vier mogelijke integratievormen, namelijk conservatie, holding / preservatie, symbiose of absorptie.

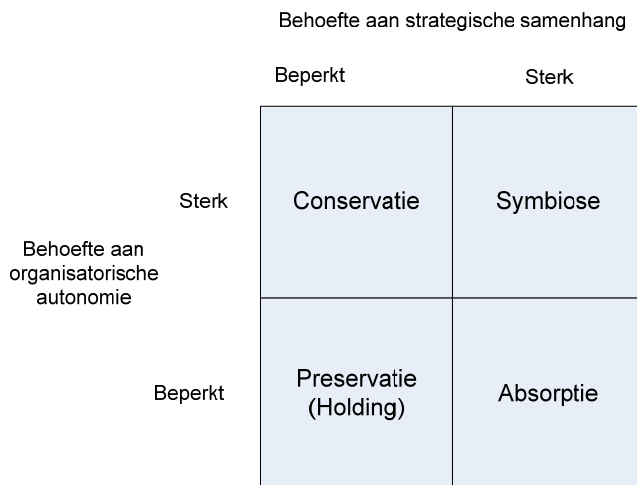
5.2.2 Organisatorische infrastructuur factoren

De integratievorm wordt voor het grootste gedeelte bepaald door factoren uit de business strategie dimensie, namelijk de mate van autonomie en de strategische samenhang [BAT2000]. Deze factoren dicteren een integratievorm. De factoren die de kenmerken van de organisaties omvatten bepalen de haalbaarheid van de gedicteerde integratievorm. Dit zijn de effectiviteit en de overeenkomst in functionaliteit van de bedrijfsprocessen, en het verschil in grootte en de geografische afstand [HASP1998].

Autonomie & strategische samenhang

In dit [BAT2000] wordt de integratievorm bepaald aan de hand van de strategische samenhang en de behoefte aan organisatorische autonomie (zie Figuur 9). Met strategische samenhang wordt de gewenste mate van procesintegratie bedoeld die benodigd is om de synergiebronnen te verwezenlijken. De strategische samenhang kan beperkt of sterk zijn naar gelang de benodigde mate van procesintegratie. De behoefte aan organisatorische autonomie, waarin de aangetrokken organisaties of gedeelte hiervan kan blijven functioneren na de M&A, bepaalt tevens welke hoeveelheid integratie benodigd is. Deze behoefte aan autonomie kan ontstaan vanwege cultuurverschillen door

verschillende organisatorische contexten, maar kan ook ontstaan doordat de beoogde waardebron wordt vernietigd door een verregaande integratie. In de literatuur is bewezen dat al te grote veranderingen binnen culturen een negatief effect op de M&A hebben [HASP1998]. Het belangrijkste uitgangspunt voor de mate waarin een overgenomen organisatie haar autonomie kan behouden, is dat de beoogde waardeschepping door de M&A bewaard blijft of verwezenlijkt wordt. De mate van integratie die gedicteerd wordt door de strategische samenhang heeft prioriteit boven de mate van autonomie. De paradox die zich echter bij een M&A voordoet is dat voor de verwezenlijking van synergiebronnen het in meer of mindere mate noodzakelijk is om de grenzen van de organisaties te overschrijden of te slechten, maar dat juist het slechten van de grenzen de beoogde synergiebronnen vernietigt. Dit probleem kan zich voor doen als de synergiebronnen bijvoorbeeld zijn gebonden aan personen of groepen. De sleutelfiguur verlaten de organisatie als zij ontevreden zijn met de veranderingen die zich binnen hun organisatie doorvoeren na de M&A (zie voorbeeld synergiebronnen paragraaf 5.1). Het vernietigen van de beoogde waardebron kan zich echter ook voordoen indien de unieke manier van zakendoen wordt vernietigd door een verregaande integratie. Juist doordat een concurrent haar eigen wijze van zakendoen binnen een domein heeft wordt waarde gecreëerd. Indien een overnemende organisatie zich teveel opdringt aan de overgenomen organisatie, door hier bijvoorbeeld haar eigen poppetjes neer te zetten, is het mogelijk dat de unieke wijze van positionering binnen het domein verloren gaat. Er dient daarom een midden gevonden te worden tussen autonomie enerzijds en strategische samenhang anderzijds.



Figuur 9 integratievormen overgenomen uit [HASP1998]

Effectiviteit & overeenkomst functionaliteit bedrijfsprocessen

In [HASP1998] wordt een uitspraak gedaan over de integratievorm aan de hand van een vergelijking tussen de effectiviteit en overeenkomst van de te integreren processen. Een eerste stap in het model is het vergelijken van de functionaliteit van de te integreren processen van beide organisaties. Het doel hiervan is het identificeren van potentiële synergiegebieden. Per proces dient te worden nagegaan of deze zich tevens in de andere organisatie bevindt, of er overeenkomsten in functionaliteit zijn, en of er op andere wijze synergie te behalen is met dat proces. Vervolgens dient er in elk potentieel

synergiegebied een inschatting gemaakt te worden van de effectiviteit van de processen. Er zijn vier niveaus te onderscheiden qua effectiviteit van een proces namelijk: operationele, kosten, commerciële en strategische effectiviteit. Operationele effectiviteit betekent dat het proces voldoet aan de gestelde functionele eisen. Kosten effectiviteit houdt in dat de operationele effectiviteit wordt gerealiseerd bij een acceptabele kostenstructuur. Er is sprake van commerciële effectiviteit als het proces leidt tot de gewenste commerciële effecten in termen van gerealiseerde afzetprijzen en marktaandeel. Strategische effectiviteit wordt bereikt als het bedrijfsproces voldoende bijdraagt aan het bereiken van de strategische doelstellingen van de organisatie.

		Effectiviteit van beide	
		Nee	Ja
Zelfde functionaliteit	Nee	Preservatie (Holding)	Conservatie / Symbiose
	Ja	Eenzijdig invoegen	Gelijkwaardige integratie

Figuur 10 overgenomen uit [VELT2002]

Er zijn twee onderliggende synergiewetten aan Figuur 10 verbonden[BAT2000]. De eerste wet van synergie is dat synergie niet ontstaat als de samen te stellen delen op zichzelf niet effectief zijn. De tweede wet van synergie is dat synergie op basis van gelijkwaardige integratie alleen mogelijk is als de samen te stellen delen ook functioneel gelijkwaardig zijn. De tweede wet van synergie heeft prioriteit boven de eerste.

Er zijn enkele verschillen waarneembaar tussen Figuur 9 en Figuur 10. Figuur 9 bepaald welke business eisen van toepassing zijn op de integratievorm. Het kader wordt bepaald. Figuur 10 bepaald of de gekozen integratievorm op basis van factoren uit de organisatorische infrastructuur dimensie haalbaar is.

Verskil in grootte en geografische afstand.

Twee factoren die een belangrijke invloed hebben op de eerste twee onderzoeken zijn verschil in grootte en de geografische afstand. Er zijn wat betreft verschil in grootte twee mogelijkheden namelijk de organisaties zijn even groot of de overnemende kandidaat is groter. Indien twee organisaties even groot zijn zal de integratie moeilijker verlopen dan wanneer een organisatie een kleintje overneemt. Die kan immers opgeslokt worden. Voor geografische afstand geldt in de meeste gevallen dat hoe verder de organisaties zich van elkaar bevinden hoe groter de taalproblemen en cultuurverschillen zijn. Dit betekent dat als de strategische samenhang groot is, de geografische afstand klein zal zijn, omdat er

dan een hoop problemen voorkomen worden doordat er in mindere mate taal en cultuurverschillen zijn. Er zijn daarentegen ook uitzonderingsgevallen waarin de strategische afhankelijkheid wel groot is en de geografische afstand groot is. Deze worden voor nu buiten beschouwing gelaten.

Verband M&A factoren

Het verband tussen deze factoren wordt gevormd door de integratievorm welke door samenspel van deze factoren tot stand komt. De behoefte aan strategische samenhang en organisatorische autonomie dicteren een bepaalde koppeling tussen processen op basis van de eisen afkomstig uit de business strategie. Deze factoren zijn leidend voor de keuze van een integratievorm. De effectiviteit en overeenkomst van de te integreren processen bepalen of de gekozen integratievorm haalbaar is. De geografische afstand speelt direct een rol na de strategische samenhang. Als de strategische samenhang beperkt is maakt het weinig uit of een concurrent zich ver weg bevindt of niet, dan wanneer de strategische samenhang sterk is. Het verschil in grootte speelt pas na alle andere factoren een rol en heeft vooral invloed op de manier van integreren. Twee organisaties die even groot zijn integreren immers anders dan wanneer een organisatie wordt overgenomen die kleiner is.

5.3 De IT strategie

In deze paragraaf worden de IT-factoren besproken die invulling geven aan de IT-strategie dimensie. Het doel van de IT strategie dimensie is het selecteren van een IT-integratie product dat is afgestemd op de rol die de IT speelt voor de totstandkoming van de M&A doelstellingen. Een IT-factor die uitspraak doet over de relatie tussen de business strategie en de IT strategie is de IT-afhankelijkheid. Een IT-factor die uitspraak te doet over de relatie tussen de IT strategie en de IT infrastructuur is de IT-role. De IT-afhankelijkheid en de IT-Role bepalen samen de IT-integratie prioriteit. De IT-integratie prioriteit bepaald de dominante business IT alignment vorm tijdens de M&A.

Een model dat gebruik kan worden om de IT-afhankelijkheid van een organisatie te beoordelen is het strategisch raster van McFarlan en McKenney[INFO2007]]. Dit raster wordt geanalyseerd en geschikt gemaakt voor de IT-integratie tijdens een M&A. Hierna komt de IT-role aan bod. De IT-Role wordt geanalyseerd op basis van een artikel van Mehta[MEHT2004]. Deze paragraaf sluit af met een beschrijving van het verband tussen de factoren IT-afhankelijkheid en IT-Role, waaruit een IT-integratie prioriteit volgt.

Analyse strategisch raster McFarlan en McKenney

De rol die de IT-integratie tijdens de M&A vervult wordt bepaald door de huidige en toekomstige strategische afhankelijkheid van de IT. Een model dat behulpzaam is bij de analyse van de IT-afhankelijkheid van een organisatie is het strategisch raster van McFarlan en McKenney (Figuur 11 p50). In dit raster worden vier stadia onderscheiden. De stadia corresponderen met een verschillende mate van strategische afhankelijkheid van de organisaties van IT en een verschillende impact van de IT op de marktposities van organisaties. Elk stadium wordt nu besproken[INFO2007]

In het ondersteuningsstadium wordt informatietechnologie gebruikt bij de uitvoering van een beperkt aantal activiteiten, zoals orderverwerking en tekstverwerking. De betekenis van de technologie voor de marktpositie van organisaties is beperkt. De IT is slechts ondersteunend aan secundaire bedrijfsprocessen en vergt weinig aandacht van het hoger management (bijvoorbeeld bij een cementfabriek).

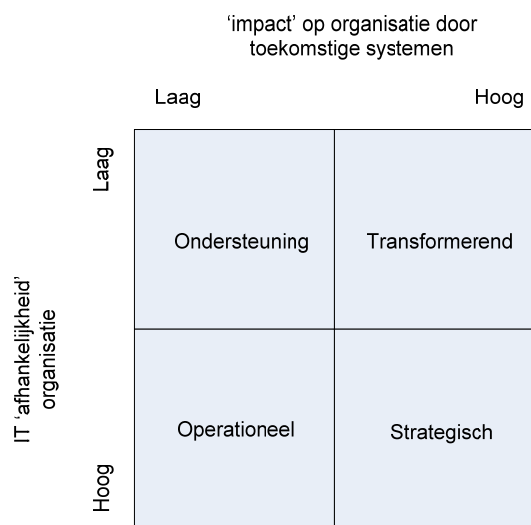
Het transformatie stadium. De betekenis van de informatietechnologie voor de marktpositie van de organisatie is aanzienlijk geworden. Door de toepassing van de technologie kunnen werkzaamheden anders, effectiever en efficiënter worden uitgevoerd en georganiseerd. Het topmanagement van organisaties gaat zich dan ook nadrukkelijk met de technologie bezig houden. De successen van technologische innovaties bij concurrenten leiden tot de wens om vergelijkbare aanpassingen binnen de eigen organisatie door te voeren. Een voorbeeld van een technologie die van support tot turnaround heeft geleid is het internet. In de beginjaren was internet een ondersteunings-functie (bijv. email) maar organisaties onderkennen de mogelijkheden die zijn ontstaan door bijvoorbeeld het gebruik van websites en extra- en intranetten.

In het transformatie stadium is het van belang dat de nieuwe technologie op korte termijn wordt geïmplementeerd, om zo snel mogelijk van de opbrengsten in termen van marktpositie en marges te kunnen profiteren. Dit stadium wordt gekarakteriseerd door

een hoge mate van uitbesteding van de nieuwe activiteiten of delen daarvan aan gespecialiseerde leveranciers, zoals facilitaire call center bedrijven, bedrijven die databases voor derden managen en beheren, direct mail bedrijven, bedrijven voor web hosting en het beheer van intranet etc. Op deze manier wordt de technologie zo snel mogelijk voor de organisatie beschikbaar gemaakt.

In het strategisch stadium wordt de nieuwe technologie op grote schaal binnen de organisatie toegepast. In feite is er een grote mate van afhankelijkheid van de technologie ontstaan. De technologie is van strategisch belang geworden. De aandacht is nu gericht op het verder benutten van de mogelijkheden van de technologie, en op het realiseren van een infrastructuur waarmee gegevens en informatie uitgewisseld kunnen worden. In deze fase zullen bovendien de activiteiten die in de transformatie fase zijn uitbesteed voor een deel door de eigen organisatie uitgevoerd gaan worden. Externe leveranciers hebben de nieuwe werkwijze zodanig ontwikkeld dat medewerkers van de organisatie opgeleid kunnen worden om de taken van de leveranciers over te nemen.

In het operationeel stadium is het gebruik van de technologie min of meer een vereiste om überhaupt nog op de markt te kunnen acteren. De technologie is gemeengoed geworden binnen de organisatie en een noodzakelijk 'productiemiddel'. De invloed op de marktpositie is laag. De aandacht is in dit stadium vooral gericht op het zo efficiënt mogelijk uitvoeren van de nieuwe werkwijze en/of activiteiten. Geïntegreerde front offices en klantenservices zijn voorbeelden van nieuwe ICT technologieën die inmiddels het operationeel stadium hebben bereikt.



Figuur 11 strategisch raster McFarlan en McKenney overgenomen uit [INFO2007]

Gebruik strategisch raster voor de IT-integratie tijdens de M&A

Het strategisch raster van McFarlan en McKenney kan gebruikt worden om de IT-integratie afhankelijkheid van de M&A te beoordelen. De IT-integratie afhankelijkheid wordt bepaald door de IT-afhankelijkheid van de huidige business processen en de IT-afhankelijkheid van de M&A doelstellingen. Op basis van deze twee factoren kan de IT-

integratie afhankelijkheid tijdens de M&A bepaald worden. Dit is weergegeven in Figuur 12 (p52) en de vier kwadranten worden nu besproken.

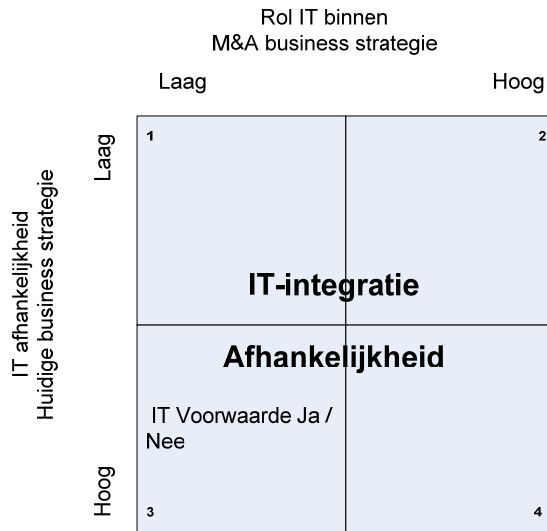
Het eerste kwadrant wordt gekenmerkt door organisatie waarbinnen de IT-integratie geen rol speelt voor de M&A. De vele M&A's die zijn gedaan in de voedingsmiddelenindustrie vallen binnen dit kwadrant. De IT-integratie speelt geen rol voor en tijdens de M&A en beslissingen aangaande IT-integratie hebben te maken met de status waarin bepaalde technologieën zich bevinden (het spiraalmodel van Bemelmans doet hier uitspraak over).

Het tweede kwadrant heeft een lage IT-afhankelijkheid voor de huidige business strategie van de organisatie en een hoge IT-afhankelijkheid van de M&A doelen. In dit geval maakt de IT concreet deel uit van de M&A doelstellingen. Een voorbeeld hiervan is het in huis hebben van een bepaalde IT door de overnamekandidaat. Deze IT kan marktonderscheidend zijn maar bijvoorbeeld ook grote voordelen bieden qua efficiëntie en effectiviteit voor de werkprocessen. De overnemende organisatie eigent zich deze technologie toe door een organisatie in te lijven die de techniek heeft.

Het derde kwadrant omvat een hoge IT-afhankelijkheid van de huidige business strategie en een lage IT-afhankelijkheid van de M&A doelen. De meeste M&A's zijn plaatsbaar binnen het eerste en het derde kwadrant. Het derde kwadrant is ook gelijk het meest risicovolle kwadrant, omdat er sprake kan zijn van onderschatting van de impact van de IT op zowel het continueren van de bedrijfsvoering van de huidige organisatie als op het bereiken van de M&A doelen. Een lage IT-afhankelijkheid van de M&A doelen betekent immers niet dat IT geen voorwaarde is voor het bereiken van die doelen. Een voorbeeld van een M&A die plaatsbaar is binnen dit kwadrant is de overname van Cabasse door Canon. De overname van Cabasse door Canon biedt Canon inzichten in de hoogwaardige en onderscheidende audio technologie van Cabasse. Hierdoor krijgt Canon een technologische voorsprong, qua audio, op de concurrenten. IT maakt in dit geval geen deel uit van de M&A doelen, maar is een zware primaire voorwaarde om de twee organisaties te integreren. Een onderschatting van de IT-integratie betekent dan ook zeer zeker een mislukking van de M&A. Een ander voorbeeld dat binnen dit kwadrant valt is de huidige overnamestrijd die woekert rond ABN Amro. Als ABN AMRO wordt overgenomen door een consortium dienen de IT-systemen te worden ontkoppeld. Als ABN AMRO wordt overgenomen door Barclays dienen de systemen van beide organisaties te worden geïntegreerd.

Het vierde kwadrant heeft een hoge IT-afhankelijkheid van de organisatie en de IT maakt concreet deel uit van de M&A doelstellingen. De organisatie voert een M&A uit omwille van een bepaalde informatietechnologie bij een andere organisatie. De IT is de primaire reden voor het uitvoeren van de M&A en de IT biedt marktvoordelen. De IT-integratie tijdens de M&A is cruciaal binnen dit kwadrant. Een voorbeeld hiervan is de overname van YouTube door Google. Google verzekert zich hiermee van een IT-platform waar gebruikers hun video's met de rest van de wereld kunnen delen. Google is met deze M&A direct marktleider van een opkomende markt op internet (online-video sharing). Een ander voorbeeld dat binnen dit kwadrant valt is dat van de M&A (850 miljoen euro)

tussen Cisco en IronPort Systems. IronPort Systems is een organisatie die antivirus- en antispamsoftware maakt. De kennis die IronPort Systems op dat gebied heeft is nuttige technologie voor Cisco firewalls en routers en na de M&A exclusief voor Cisco.



Figuur 12 IT-integratie afhankelijkheid

IT-Role

De IT-Role doet uitspraak over de wijze waarop het management tegen het gebruik van IT binnen de organisatie aankijkt Mehta & HirschHeim[MEHT2004] & Brown, Magill[BROW2001]. Dit zijn efficiëntie, samengesteld en opportunistisch. Efficiëntie richt zich op het tegen zo laag mogelijke kosten in richten van de IT binnen de organisatie. IT speelt dan een ondersteunende rol voor de organisatie (de IT wordt zo optimaal mogelijk ingericht) (zie Figuur 11 p50). De IT binnen een organisatie zal opportunistisch ingericht zijn als de IT een rol speelt voor de business strategie. De business units hebben meer controle over de IT en kunnen snel inspelen op veranderingen. Er zijn applicaties die zich binnen de transformerende fase bevinden en applicaties die zich binnen de strategische fase bevinden. Samengesteld betekent dat een organisatie een mix heeft gevonden tussen opportunisme en efficiëntie. Voor de meeste organisaties geldt dat er sprake is van een samengestelde IT-Role, omdat een applicatieportfolio meerdere functies binnen de organisatie vervult. Er is bijvoorbeeld duidelijk onderscheid tussen de rol van de applicaties die de secundaire en primaire processen ondersteunen[BROW2001]. In dit onderzoek wordt echter zoveel mogelijk gefocust op de applicaties die een centrale rol spelen binnen de IT-integratie tijdens de M&A.

Verband factoren

De factoren IT-afhankelijkheid en IT-Role bepalen samen de IT-integratie prioriteit tijdens een M&A. De IT-integratie prioriteit bepaald de dominante business IT alignment vorm tijdens de M&A. De IT-afhankelijkheid bepaalt in grote mate wat de IT-Role is tijdens de IT-integratie van de M&A. Als IT van strategische waarde is voor de M&A ligt het voor de hand een opportunistische strategie aan te houden. De IT maakt deel uit van

of is expliciet benodigd voor de M&A doelstellingen. Hieruit volgt dat de IT-integratie een hoge prioriteit heeft. Als IT een belangrijke rol speelt voor de huidige businessprocessen en geen voorwaarde is voor de M&A doelstellingen zal de IT-Role op efficiëntie gericht zijn[MEHT2004]. De IT-integratie heeft in dit geval een lage prioriteit. Als de IT-integratie een voorwaarde is voor het bereiken van de M&A doelstellingen maar hier niet expliciet deel van uitmaakt moet de IT-integratie een hoge prioriteit hebben, omdat zonder een succesvolle IT-integratie de M&A doelen niet bereikt worden. De IT-Role zal in dit geval op efficiëntie of op opportunisme gericht zijn afhankelijk van de rol die IT binnen de huidige business processen speelt.

5.4 IT infrastructuur: IT-integratie product

In deze paragraaf wordt de M&A-IT literatuur geanalyseerd die uitspraak doet over het IT-integratie product tussen twee of meer organisaties na een M&A. Allereerst vindt er een analyse plaats waarin een keuze wordt gemaakt voor een geschikt IT-integratie product. Hierna volgt een bespreking van de factoren die de keuze voor een IT-integratie product bepalen.

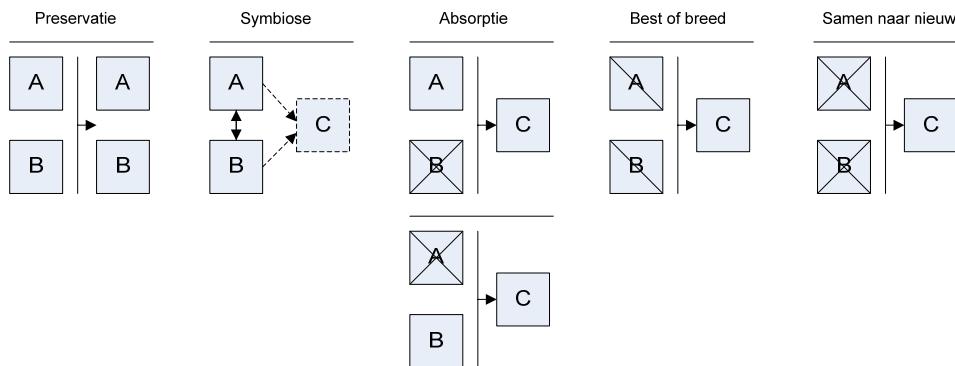
5.4.1 Operationalisering IT-integratie product

In [GIA1997, MCKI19951, WIJNH2006] wordt op basis van een of meerdere IT-aspecten uitspraak gedaan over het te realiseren IT-integratie product. Het belangrijkste IT-aspect m.b.t. de IT-integratie is de software integratie. De software integratie is leidend voor de integratie van de andere IT-aspecten, omdat de software verantwoordelijk is voor de directe vervulling van de informatie eisen vanuit de business [RIJSE2005]. De integratie van de overgebleven IT-aspecten (hardware, telecommunication, human resources, procedures en databases) is daarentegen niet minder belangrijk, want alle IT-aspecten zijn benodigd om de totale IT correct te laten functioneren. De overige IT-aspecten worden echter meestal impliciet behandeld, terwijl de praktijk uitwijst dat het vaak juist de minder belangrijk geachte IT-aspecten zijn waarop de IT-integratie stuk loopt[JOHN1996, WIRZ2004]. Dit geldt bijvoorbeeld voor de data-integratie en de integratie van het IT personeel. Alle IT-aspecten zijn cruciaal voor het correct functioneren van het IT-integratie product en alleen een impliciete vermelding ervan is daarom te weinig. Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat de literatuur schaars is wat betreft het IT-integratie product tijdens M&A's en dat artikelen die de integratie van alle aspecten bespreken, laat staan operationaliseren, al helemaal niet voorhanden zijn. Voor alle aspecten vindt nu een korte bespreking plaats.

Software integratie

De software integratie kan worden geoperationaliseerd in een 'mate van software integratie' en een 'software integratie methode' [GIA1997, MCKI19951, WIJNH2006]. De mate van software integratie doet een uitspraak over de integratie van primaire applicaties en kan worden getypeerd als gehele, gedeeltelijke of geen integratie. Op basis van de mate van software integratie wordt een geschikte software integratie methode geselecteerd. Veltman[VELT2002] en Wijnhoven[WIJNH2006] hebben meerdere ideaaltypen gedefinieerd die de software integratie methode operationaliseren. Een combinatie van de ideaaltypen van beide artikelen leidt tot de mogelijkheden die in Figuur 13 zijn weergegeven. De software integratie methode kan worden opgedeeld in

vijf ideaaltypen: preservatie, symbiose, absorptie(A of B), best of breed en samen naar nieuw (zie Figuur 13).



Figuur 13 Software integratie methode uit [VELT2002] en [WIJNH2006]

Voor elke mogelijke software integratie vindt nu een korte beschrijving plaats. Als een organisatie kiest voor preservatie vindt er geen integratie plaats van de primaire applicaties. In het geval van symbiose wordt de IT van beide organisaties op elkaar afgestemd door het creëren van software en hardware bruggen om een ononderbroken informatiestroom te genereren. Er is sprake van absorptie als een van de overnamepartijen de IT van de andere overnamepartij bij zichzelf invoert. Dit betekent in de praktijk bijna altijd dat de overnamekandidaat overstapt op de applicaties van de overnemende organisatie. Als er gekozen wordt voor een best of breed integratie wordt voor elk te integreren bedrijfsproces bekeken welke applicaties voor de beste ondersteuning zorgen. Er komt een applicatieportfolio tot stand die bestaat uit een mix van de beste applicaties van beide organisaties. Samen naar nieuw betekent dat de organisaties kiezen voor een geheel nieuwe applicatieportfolio na de M&A.

Databases

De integratie van databases, die ten gevolge van een bepaalde software integratie methode plaats moet vinden, is vaak ten onrechte ondergewaardeerd ten opzichte van de andere te integreren IT-aspecten. Volgens [INFO2007B] is 40% van het totale projectbudget benodigd om de data te integreren tijdens een data-integratie traject. De M&A-IT literatuur beschouwd de data-integratie wel als een kritieke (succes) factor voor het slagen van de IT-integratie[INFO2007B] (vooral IT-integratie proces en succes onderzoek) maar doet geen uitspraak over de mate en methode van data-integratie van de IT-integratie tijdens een M&A (zeer weinig tot niets binnen de IT-integratie product literatuur). De data integratie methode om de mate van data-integratie te verwezenlijken verschilt. Voorbeelden van integratie methodes zijn data standardization, consolidation, federation en propagation. In deze scriptie wordt echter niet dieper op de mate en methode van data integratie ingegaan vanwege de schare IT-integratie product literatuur.

Hardware & telecommunications: Concentratie - Deconcentratie

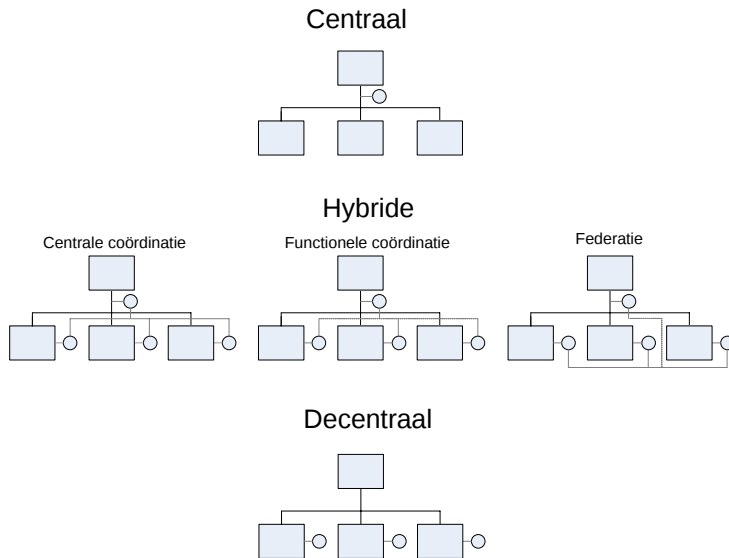
De integratie van hardware kan worden geoperationaliseerd in concentratie, samengesteld en deconcentratie. Concentratie houdt in dat de hardware die ondersteunend is aan de primaire en secundaire processen wordt samengevoegd. Deconcentratie houdt in dat er

geen hardware wordt gekoppeld. Samengesteld zit hier tussen in. Hiervan is sprake als er een gedeeltelijke samenvoeging van de hardware plaatsvindt die de primaire processen ondersteunt.

De hardware integratie die tot stand komt ten gevolge van een bepaalde mate van software integratie is een belangrijke bron van synergie voor de M&A partijen. De manier waarop de hardware wordt samengevoegd moet daarentegen niet verward worden met de mate van (de)centralisatie. De wijze waarop de hardware georganiseerd is staat los van de toedeling van verantwoordelijkheden over deze hardware binnen de organisatie[INFO2007]. De mate van concentratie en deconcentratie van de hardware is afhankelijk van de beoogde synergiedoelstellingen en de mate van software integratie.

(De)centralisatie

(De)centraliseren betreft het verdelen van verantwoordelijkheden en de daarbij behorende beslissingsbevoegdheid. Het ene uiterste is de volledig centrale vorm, waarbij alle automatiseringstaken (inclusief de beleidstaken) worden uitgevoerd door één centraal rekencentrum of automatiseringscentrum op concernniveau. Dit was de meest voorkomende organisatievorm in de jaren zestig en zeventig, maar zij komt nu vrijwel niet meer voor. Het andere uiterste is de volledig decentrale vorm, waarbij er geen centraal automatiseringscentrum is maar elke business unit beschikt over een eigen lokaal automatiseringscentrum. Deze organisatievorm is alleen geschikt voor een sterk gediversificeerde holding, waar vrijwel geen value chain of synergie bestaat tussen de business units. Bijna alle organisaties hebben een IT die is opgebouwd volgens een van de drie hybride modellen. De centrale en functionele coördinatie vormen hebben een IT centrum op concernniveau en op business unit niveau. Bij de centrale coördinatie draagt het IT centrum op concern niveau de eindverantwoordelijkheid en bij de functionele coördinatievorm is deze verantwoordelijkheid verdeelt tussen het IT centrum en het business unit niveau. De business unit bepaalt namelijk het 'wat' en het centrum het 'hoe'. Bij de Federatievorm is er vaak geen IT centrum op concernniveau meer maar zijn er meestal wel afspraken op concernniveau tussen de business units (bijvoorbeeld over gebruikte standaarden en gezamenlijke projecten).



Figuur 14 de mate van (de)centralisatie overgenomen uit [INFO2007]

In de literatuur is veel uitgewijd over de voor- en nadelen van decentralisatie van de informatievoorziening. De voordelen van een centrale aanpak hebben te maken met een betere beheersbaarheid van de besturing van IT op concernniveau en zijn onder meer een hogere schaalvoordelen; betere kostenbeheersing; een betere waarborging compatibiliteit, integriteit en beveiliging van gegevens; en geen versnippering van specialistische kennis wat leidt tot een hogere inzetdoelmatigheid. De voordelen van een decentrale aanpak hebben te maken met het dichterbij de gebruiker staan en zijn onder meer een betere afstemming op de behoeften van de gebruiker; snellere dienstverlening door minder bureaucratie; betere voedingsbodem voor innovatie binnen de business units door een betere communicatie tussen gebruikers en informaticadeskundigen. Een risico van decentralisatie is dat de besturing van IT zich te veel beperkt tot lokale problemen en korte termijn zaken[INFO2007].

Insource – Outsource

Outsourcing betreft het zelfstandig uitvoeren van informatietaken door een externe dienstverlener met contractueel duidelijk gedefinieerde resultaten. Er zijn meerdere redenen voor het outsourcen van informatietaken, bijvoorbeeld concentratie op de kernactiviteiten; kostenbesparing; gebrek aan specialistische kennis of faciliteiten; en tekort aan personeel en / of computercapaciteit. Outsourcing heeft ook nadelen: afhankelijkheid van derden; verlies van eigen expertise; onomkeerbaarheid van de maatregel; de kans op het uitlekken van strategische informatie; en beperkte flexibiliteit door langlopende contracten.

Een van de huidige trends binnen organisaties is het opzetten van shared service centras. Shared service centras hebben hetzelfde onderliggende principe als outsourcing met als verschil dat een shared service centra insource is. Het onderliggend principe van outsourcing is het contractueel vastleggen van bepaalde informatietaken (zie vormen outsourcing) op basis vooraf gedefinieerde resultaten. IT wordt op deze manier aangeboden als een service, die beoordeeld kan worden op de resultaten. Shared service

centras worden niet alleen opgezet voor IT maar voor alle ondersteunende processen (financiële administratie, HRM) binnen organisaties. Een shared service centra heeft vooral betrekking op het verlenen van diensten op het gebied van de informatievoorziening en de automatisering. Een voorbeeld van zo'n dienst is het beheer en de exploitatie van IT systemen.

Verband variabelen

De gekozen variabelen vertonen een grote onderlinge afhankelijkheid en samenhang, omdat ze allen zijn benodigd voor de uitvoering van IT. Toch is het mogelijk enige groepering aan te brengen in de verschillende variabelen, namelijk de software, data en hardware enerzijds en (de)centralisatie en outsourcing anderzijds. Deze groepering is mogelijk door te analyseren op welke wijze onderzoeken naar 'het IT-integratie tijdens M&A' het IT-integratie product hebben geoperationaliseerd. Wijnhoven[WIJNH2006], Veltman[VELT2002] en Giacomazzi[GIA1997] beschouwen de invloed van IT-factoren op de software, hardware en data. Mehta[MEHT2004] analyseert de invloed van de business factoren op de IT strategie, de mate van (de)centralisatie en outsourcing.

5.4.2 IT infrastructuur factoren

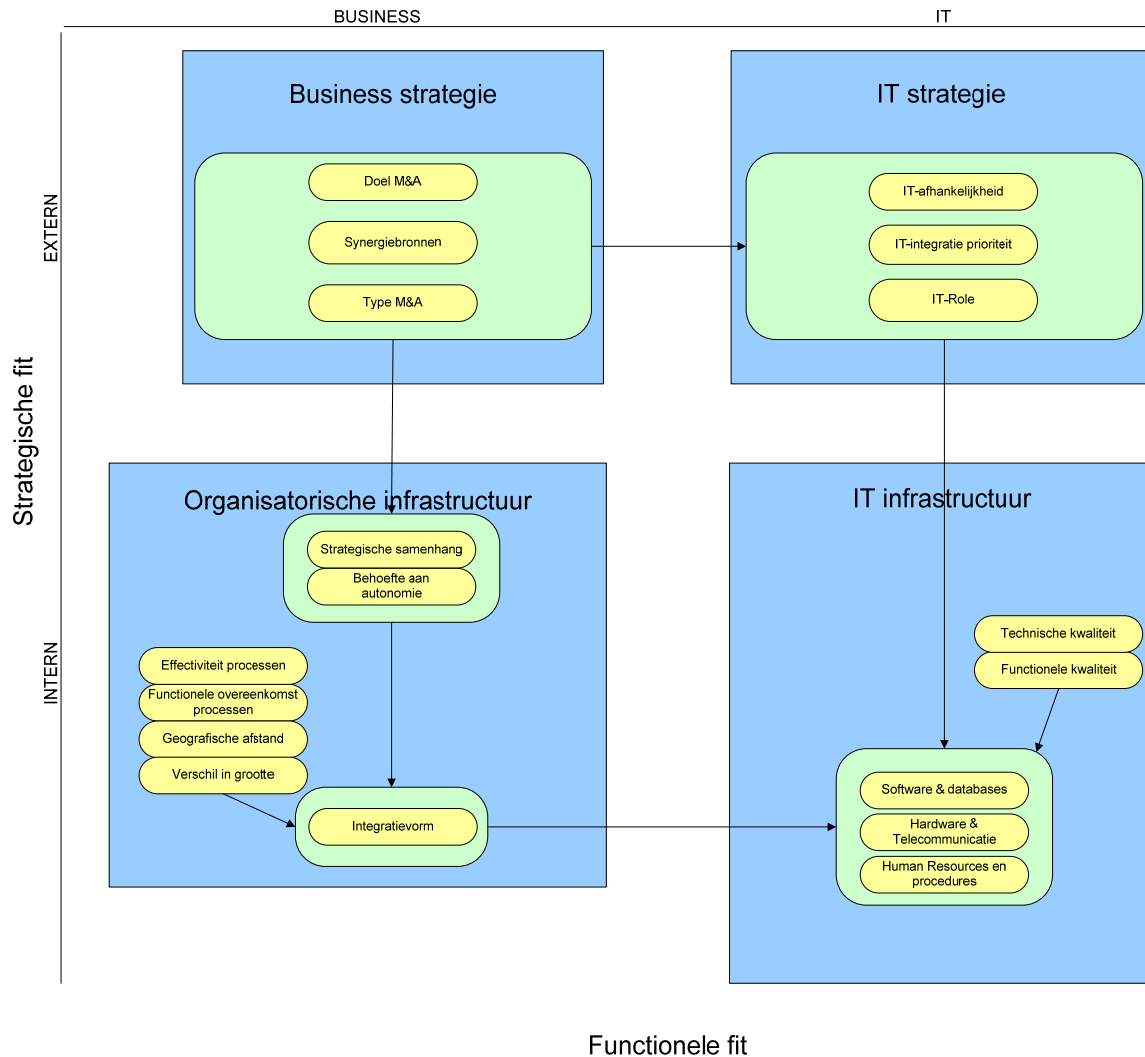
In deze paragraaf komen de IT-factoren aan bod die plaatsbaar zijn binnen de IT infrastructuur en een rol spelen voor de keuze van het IT-integratie product. De belangrijkste IT-factoren voor het IT-integratie product zijn afkomstig uit de organisatorische infrastructuur en de IT integratie strategie dimensie. Binnen de gedicteerde kaders kan er echter nog wel voor een ander IT-integratie product gekozen worden op basis van IT-factoren uit de IT infrastructuur dimensie, namelijk de technische kwaliteit en de functionele kwaliteit van de applicaties. Deze factoren zijn voornamelijk gericht op de software integratie en (de)concentratie van hardware. De mate van in(outsourcing) en (de)centralisatie worden vooral bepaald door de IT strategie en organisatorische infrastructuur.

Technische kwaliteit

De technische kwaliteit is van belang om vast te stellen of het doelsysteem voldoende schaalbaar en aanpasbaar is om het business volume van de andere partij op te vangen. Schaalbaarheid verwijst naar de mate waarin een hardware/software systeem zich kan aanpassen aan een gewijzigde vraag of omgeving. Aanpasbaarheid doet uitspraak over de mate waarin de hardware/software aanpasbaar is om aan de IT-integratie eisen te voldoen [VELT2002], DUTH2004].

Functionele kwaliteit

De functionele kwaliteit betreft de mate waarin de applicaties van de overnemende organisatie ondersteuning bieden aan de activiteiten van de overnamekandidaat. Op basis van een dergelijke 'gap analyse' kan worden vastgesteld welke investeringen in de applicatieportfolio benodigd zijn om de applicatieportfolio geschikt te maken voor de overnamekandidaat[VELT2002, DUTH2004].



Functionele fit
Figuur 15 Concretisering dimensies IT-integratie alignment model

5.5 Deelconclusie

Het IT alignment model (Figuur 8 p37) onderscheid vier onderling afhankelijke dimensies en deze dimensies zijn geconcretiseerd door hier IT-factoren binnen de te identificeren (zie Figuur 15 p58). De IT-factoren die de business strategie dimensie vormgeven zijn afkomstig uit de M&A issue combinatiepotentieel. Binnen het combinatiepotentieel worden de redenen voor het starten van een M&A bepaald. Er zijn drie factoren die de business strategie dimensie vormgeven. Dit zijn het doel van de M&A, de synergie & synergiebronnen, en het type M&A[LARSS1999, HASP1998]. De IT-factoren die de organisatorische infrastructuur dimensie vormgeven zijn afkomstig uit de M&A issue organisatorische integratie. De integratievorm doet uitspraak over de integratie van twee of meer organisatorische infrastructuren. De factoren die van invloed zijn op de integratievorm zijn: autonomie & strategische samenhang, effectiviteit & overeenkomst functionaliteit bedrijfsprocessen en verschil in grootte & geografische afstand. De IT-factoren die invulling geven aan de IT strategie dimensie zijn de IT-afhankelijkheid, de IT-Role en de IT-integratie prioriteit. Het doel van de IT strategie

dimensie is het selecteren van een IT-integratie product dat is afgestemd op de rol die de IT speelt voor de totstandkoming van de M&A doelstellingen. De IT-afhankelijkheid en de IT-Role bepalen samen de IT-integratie prioriteit. De IT-integratie prioriteit bepaald de dominante business IT alignment vorm (A of B, zie Figuur 5 en Figuur 6 p32) tijdens de M&A. De integratie van de IT infrastructuur van twee organisaties is het IT-integratie product. Er zijn drie IT-factoren binnen de IT infrastructuur dimensie die van invloed zijn op het IT-integratie product, namelijk de technische kwaliteit en de functionele kwaliteit.

Er zijn vijf variabelen die het IT-integratie product operationaliseren [GIA1997, MCKI19951, WIJNH2006], namelijk de software (en data), hardware (en telecommunicatie), integratie van human resources & procedures en de mate van in- en outsourcing. De software integratie kan worden geoperationaliseerd in een 'mate van software integratie' en een 'software integratie methode' [GIA1997, MCKI19951, WIJNH2006]. De mate van software integratie doet een uitspraak over de integratie van primaire applicaties en kan worden getypeerd als gehele, gedeeltelijke of geen integratie. Op basis van de mate van software integratie wordt een geschikte software integratie methode geselecteerd. De software integratie methode kan worden opgedeeld in vijf ideaaltypen: preservatie, symbiose, absorptie(A of B), best of breed en samen naar nieuw (zie Figuur 13 p54). De data integratie kan worden opgedeeld in een mate van data-integratie en een data integratie methode. In dit onderzoek wordt echter niet dieper op de mate en methode van data integratie ingegaan vanwege de schare IT-integratie product literatuur. De integratie van hardware (en telecommunicatie) kan worden geoperationaliseerd in concentratie, samengesteld en deconcentratie. Concentratie houdt in dat de hardware die ondersteunend is aan de primaire en secundaire processen wordt samengevoegd. Deconcentratie houdt in dat er geen hardware wordt gekoppeld. Samengesteld zit hier tussen in. Van het laatste is sprake als er een gedeeltelijke samenvoeging van de hardware plaatsvindt die de primaire processen ondersteunt. De integratie van hardware wordt bepaald door de mate van software integratie en de synergiedoelstellingen. De wijze waarop de human resources en procedures van de overnemende organisatie en overnamekandidaat integreren kan worden geoperationaliseerd in centralisatie, hybride en decentralisatie. In het geval van centralisatie worden alle automatiseringstaken uitgevoerd door één centraal rekencentrum of automatiseringscentrum op concernniveau. Van decentralisatie is sprake als er geen centraal automatiseringscentrum is maar elke business unit beschikt over een eigen lokaal automatiseringscentrum. Hybride zit tussen centralisatie en decentralisatie in. Als laatste variabele komt de mate van in- en outsourcing aan bod, omdat dit een uitspraak doet over de wijze waarop die IT wordt ingezet binnen de organisatie. De mate van in- en outsourcing kan worden geoperationaliseerd in outsourcing, selective sourcing en insourcing. Outsourcing betreft het zelfstandig uitvoeren van informatietaken door een externe dienstverlener met contractueel duidelijk gedefinieerde resultaten. De organisatie verzorgt zelf de exploitatie en het beheer van de IT. Selective sourcing zit hier tussen in. De strategische applicaties zijn insource en de ondersteunende applicaties zijn geoutsourced.

6 Business IT alignment: Balancerings van business strategie & IT strategie

In dit hoofdstuk worden de IT-factoren binnen de verschillende dimensies van het IT-integratie alignment model (Figuur 15 p58) door middel van twee verschillende business IT alignment vormen (A en B, zie Figuur 5 en Figuur 6 p32) ten opzichte van elkaar gepositioneerd. Hiermee wordt de zesde deelvraag beantwoord, namelijk “welke relaties kunnen er modelmatig tussen de IT-factoren en de IT-integratie product variabelen worden gelegd?” Door beantwoording van deze deelvraag krijgt de lezer inzicht en overzicht in de IT-factoren en de relaties ertussen die ten grondslag liggen aan de keuze voor een bepaald IT-integratie product.

Dit hoofdstuk wordt uitgewerkt op basis van de twee business IT alignment vormen (A en B, zie Figuur 5 en Figuur 6 p32). De initiator van de twee business IT alignment vormen is de business strategie. Deze dimensie wordt allereerst besproken. Hierna worden de relaties tussen de IT-factoren uit business strategie en de IT-factoren uit de organisatorische infrastructuur dimensie geanalyseerd. Vervolgens komen de relaties tussen IT-factoren uit de business strategie en de IT strategie aan bod. Daarna wordt er een analyse van de invloed van IT-factoren uit de organisatorisch infrastructuur dimensie op het IT-integratie product gepresenteerd en wordt een analyse van de invloed van IT-factoren uit de IT strategie dimensie op het IT-integratie product gepresenteerd. Dit hoofdstuk sluit af met een kritische analyse van het gepresenteerde raamwerk, de IT-factoren en de relaties tussen de IT-factoren en het IT-integratie product.

6.1 Business strategie

In deze paragraaf wordt het verband tussen de factoren die de business strategie vormgeven geanalyseerd. Er zijn drie factoren die de business strategie bepalen, namelijk het doel van de M&A, synergiebronnen, en het type M&A. Het verband tussen deze factoren is weergegeven in Figuur 16 (p62).

Verband factoren

Als een organisatie versterking van haar positie binnen het domein wil verwezenlijken kan dit op basis van horizontale en verticale integratie. Een mogelijke synergiebron die verwezenlijkt kan worden met horizontale integratie betreft de overdracht van functionele vaardigheden. Een concurrent heeft een bepaalde research afdeling die haar meer innoverend maakt dan de andere organisaties binnen het domein. Door overname van deze research afdeling kan er synergie (pecuniary economies) bereikt worden die de organisatie meer concurrerend maakt. Een synergiebron die verwezenlijkt kan worden met verticale integratie is het gezamenlijk gebruik van resources en dan met name economies of scope. Door afstemming van de organisaties kunnen de transactiekosten binnen de marktkolom verlaagd worden.

Een ander voorbeeld van domeinversterking betreft de uitvoering van een horizontale integratie door overname van een failliet zijnde concurrent. De noodleidende organisatie kan door de overnemende organisatie weer levensvatbaar gemaakt worden. Er zal dan waarschijnlijk wel een herstructurering van de organisatorische besturing moeten

plaatsvinden (ervan uitgaande dat dit de oorzaak voor het faillissement is) wat de overdracht van management kwaliteiten vereist. Omdat het een concurrent betreft, is de kans groot dat er resources gecombineerd kunnen worden. Er kan bijvoorbeeld in de licentiekosten worden gesneden van het ERP pakket, doordat er een groter aantal licenties wordt afgenomen bij de softwareleverancier. De organisaties moeten dan natuurlijk wel van dezelfde software gebruik maken.

Als de onderneming haar domein wil uitbreiden kan dit door een conglomeratie. In het geval van een conglomeratie kunnen er meerdere synergiebronnen zijn. Een voorbeeld waarin meerdere synergiebronnen een rol spelen is cross-selling. Van cross-selling is sprake wanneer organisaties elkaars producten verkopen of aan elkaar leveren. Door overname van een organisatie binnen een ander distributiekanaal kan cross selling gebruikt worden om de producten op een nieuwe markt af te zetten. In dit voorbeeld spelen twee synergiebronnen een rol namelijk het gezamenlijk gebruik van resources en de overdracht van functionele vaardigheden. Van gezamenlijk gebruik van resources is sprake wanneer de overnamepartijen gebruik kunnen maken van elkaars distributiekanaalen en verkooporganisaties. Er is ook sprake van de overdracht van functionele vaardigheden als er een overdracht van kennis van dit nieuwe distributiekanaal naar de overnemende organisatie benodigd is. De kennis uit zich onder andere in de klantbenadering en klantkennis over dit distributiekanaal van de overnamekandidaat.

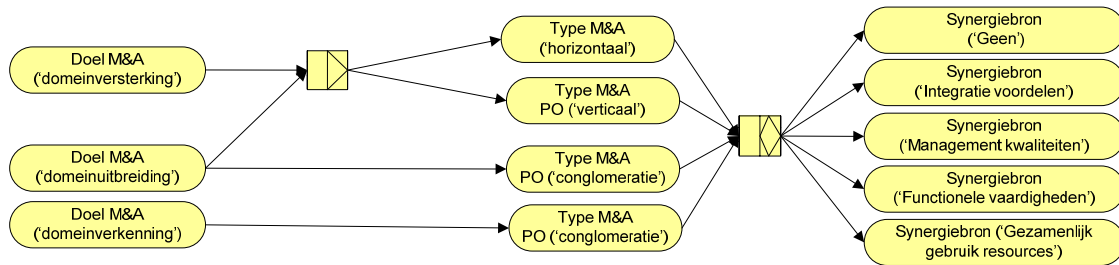
Voorbeeld

Een voor de hand liggend voorbeeld van domeinuitbreiding is het aanboren van dezelfde markten in andere landen. Een voorbeeld hiervan betreft de overname van Anton Venneta door ABN AMRO zodat de laatste voet aan de grond krijgt in een nieuwe markt. Ook zal er in dit geval sprake zijn van de overdracht van functionele vaardigheden en management kwaliteiten. De Italiaanse bancaire wereld is aan de wereldwijde fusiegolf voorbij gegaan en heeft nagenoeg geen concurrentie gehad. De bedrijfsprocessen en klantbenadering van ABN AMRO zijn veel professioneler dan van Anton Venneta en door die werkwijze daar te ontplooiën zal Anton Venneta onderscheidend zijn t.o.v. de andere banken in Italië.

Domeinverkenning kan plaatsvinden op basis van een conglomeratie. Een reden is het aanbrengen van stabiliteit in het voortbestaan van de organisatie door haar activiteiten over verschillende markten te spreiden. Hierdoor wordt de organisatie minder afhankelijk van de grillen in een bepaalde markt. Strikt gezien is stabiliteit aanbrengen door spreiding geen synergievorm omdat de samenvoeging geen toegevoegde waarde creëert ($1+1=2$ en niet 3). Er is in het geval van risicospreiding dan ook geen synergiebron beoogd.

Een andere reden voor domeinverkenning is het verwerven van een handelspositie binnen een ander domein om kennis over dit domein op te doen. Door de M&A tast overnemende organisatie de mogelijkheden binnen een nieuwe markt af en doet kennis op over functionering binnen deze markt. Synergiebronnen zijn in dit geval de overdracht van functionele vaardigheden (kennis opdoen nieuwe markt) en management kwaliteiten (aansturen nieuwe organisatie). Uiteindelijk kan de overnemende organisatie vervolgens geleidelijk haar activiteiten richting deze markt verplaatsen. Een voorbeeld hiervan

betreft de olieproducenten. De olie is een keer op en dan moeten de bedrijven binnen een andere markt verder te gaan.



Figuur 16 Business IT alignment: business strategie dimensie

6.2 Business IT alignment: Business strategie → organisatorische infrastructuur

Het verband tussen de business strategie en de integratie van de organisatorische infrastructuren wordt gevormd door de integratievorm. De integratievorm komt tot stand op basis van factoren binnen beide dimensies. De business strategie factoren bepalen de kaders die door de factoren binnen de organisatorische infrastructuur verder worden ingevuld. Er zijn vier mogelijke integratievormen: conservatie, holding, absorptie en symbiose. De totstandkoming van de integratievormen is visueel weergegeven in Figuur 16 (p62) en Figure 17 (p67). De factoren uit de business strategie bepalen de kaders van de organisatorische integratie die door de factoren uit het organisatorische infrastructuur kwadrant moeten worden ingevuld.

Conservatie

Als de integratievorm conservatie is vindt er (nog) geen integratie plaats van de primaire processen van beide organisaties. Er zijn twee doelen van conservatie. Het eerste doel betreft het opdoen van kennis en ervaring in een ander domein door een kleine platformovername in plaats van direct een handelspositie op te kopen. De beoogde waardebron moet in stand te worden gehouden en de besturing hiervan moet eventueel verbeteren door overdracht van management kwaliteiten. Ook dient de overnemende organisatie rekening te houden met eventuele verdere overnames in dat nieuwe domein. Aangezien de overgenomen organisatie zich in een ander domein bevindt, er geen processen worden gekoppeld en deze overnamekandidaat autonoom wordt gelaten, is conservatie de beste keuze (uitkomst 8).

Een tweede doel van conservatie is het fungeren als tijdelijke integratiestatus, zodat er geleidelijk kan worden toegewerkt naar een symbiotische samenwerkingsvorm. Dit kan de overname betreffen van een organisatie met een bepaalde functionele vaardigheid. Met deze synergiebron dient voorzichtig te worden omgesprongen, omdat de vaardigheden verankerd kunnen zijn in het kader, de cultuur en activiteiten van de overnamekandidaat. Als er bijvoorbeeld grote cultuurwijzigingen worden doorgevoerd is dan kans groot dat er sleutelfiguren vertrekken bij de overnamekandidaat, of dat de overnamekandidaat door de onzekerheid van de integratie periode slechter gaat presteren. Een tijdelijke conservatie status die uiteindelijk symbiotisch wordt om in het geval van een beoogde functionele vaardigheid te profiteren is dan ook de beste wijze om het domein uit te breiden. De

overnamekandidaat wordt in eerste instantie ‘met rust’ gelaten (om de overnamekandidaat niet te ontregelen of de functionele vaardigheden te vernietigen) en wordt voorzichtig ingepast binnen de overnemende organisatie.

Voorbeeld

Een voorbeeld waarin conservatie tot uitdrukking is de domeinverkenning die de oliemaatschappijen ontplooiën om de onzekerheid (bijv. oliecrisis 1972) en eindigheid van de oliemarkt de baas te zijn. De overnames van BP Nutricion (de voedingsmiddelentak van BP) binnen de voedingsmiddelenindustrie zijn hier illustrerend voor. BP heeft in 1980 het familie bedrijf Hendrix overgenomen dat gespecialiseerd is in veevoer. Hendrix stond in eerste instantie vijandig tegenover BP, vanwege de grote verschillen in grootte, bedrijfsvoering, cultuur en bedrijfstak. Hendrix is met deze overname akkoord gegaan vanwege het behoud van de eigen identiteit, cultuur en bedrijfsvoering. BP heeft samen met Hendrix een visie voor de toekomst ontwikkelt, waarin Hendrix de spil van BP Nutricion is geworden. Het onderliggende conserverende doel van BP was het blijven runnen van Hendrix volgens de wijzen zoals in de voedingsmiddelenindustrie gebruikelijk zijn, het toezien op de ontwikkeling van Hendrix en het uitbreiden van de strategie, en het op afstand houden van de talloze stafleden van het moederbedrijf BP. Hendrix is redelijk ongemoeid gelaten na de overname en heeft zich, door op zorgvuldige wijze managementkwaliteiten over te dragen door BP (stimulering van uitbreiding binnen markten europa), ontwikkelt tot een belangrijke speler binnen europa (uitkomst 8).

Preservatie(Holding)

Bij deze samenwerkingsvorm heeft de organisatie niet de bedoeling te integreren of waarde te scheppen anders dan door de overdacht van financiële middelen en risicospreiding. Ook als de processen een grote mate van gelijkens vertonen en er geen autonomie is benodigd wordt toch niet qua processen geïntegreerd (uitkomst 7). Er wordt eigenlijk niet meer gedaan dan het vormen van een holdingstructuur. Het enige doel van zo’n overname is het verkrijgen van financieel voordeel. Dit kwadrant is niet interessant en wordt daarom in de rest van dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

Preservatie kan echter ook fungeren als tijdelijke integratiestatus, zodat de processen genormaliseerd kunnen worden om een symbiotische samenwerking te vormen (uitkomst 6). De tweede wet van synergie luidt immers dat als de processen niet op zichzelf effectief zijn deze geïntegreerd geen synergie opleveren. Het beste is dan ook de processen te verbeteren tijdens de preservatie status. Dit zien we ook indien twee organisaties ongeveer van dezelfde grootte zijn maar de processen niet effectief zijn. Het is dan het verstandigst om eerst de processen te normaliseren tijdens een preservatie status (uitkomst 3).

Een tijdelijke preservatie status is iets anders als een tijdelijke conservatiestatus. Het doel van een tijdelijke conservatiestatus is het intact houden van de waardebron het doel van een tijdelijke preservatie status het in geschikt maken van de overnamekandidaat voor integratie.

Voorbeeld

In dit kwadrant vallen o.a. de overnames door activistische Hedge Funds. Die kopen een organisatie op met als belangrijkste doel de onderneming na een eventuele reorganisatie met winst door te verkopen. Een goed voorbeeld hiervan is de druk die TCI heeft uitgevoerd op ABN AMRO om deze organisaties op te splitsen (uitkomst 7).

Absorptie

Integratie komt in dit geval neer op een volledige samenvoeging van de activiteiten, de besturing en de cultuur van beide organisaties. Absorptie komt vooral voor als een organisatie haar positie in een domein wil versterken door middel van horizontale integratie. Een organisatie benadrukt haar aanwezigheid en opzichte van de concurrenten door een van de concurrenten over te nemen.

De absorptie kan op twee manieren worden uitgevoerd namelijk via eenzijdig invoegen en gelijkwaardige integratie. Absorptie kan alleen plaatsvinden als er geen sprake is van een grote behoefte aan autonomie van de overnamekandidaat (verschillende culturen integreren is zeer risicovol). In het geval van eenzijdig invoegen worden de activiteiten, cultuur en werkwijze van de overnamekandidaat aangepast aan die van de overnemende organisatie. Voor deze optie wordt gekozen indien er sprake is van dezelfde processen en de overnemende organisatie significant groter is dan de overnamekandidaat (uitkomst 2 en 4). Als er sprake is van gelijkwaardige integratie wordt het beste van beide ongeveer even grote organisaties gecombineerd. Dit kan alleen als de processen van beide organisaties effectief zijn en grote overeenkomsten vertonen. (uitkomst 1). Gelijkwaardige integratie is de moeilijkste absorptie variant. Als M&A partijen echter even groot zijn is er een even grote machtsbalans, waardoor eenzijdig invoegen niet tot de mogelijkheden behoort.

Voorbeelden

Een voorbeeld van domeinuitbreiding op basis van absorptie (eenzijdig invoegen) is de overname (6,4 miljard euro) van Corus door Tata Steel. Hierdoor is een grote speler op de staalproductiewereldmarkt ontstaan. De synergie schuilt enerzijds in de goedkopere productie van staal voor Corus (Corus had geen eigen erst mijnen, Tata wel), de toegang van Tata tot de Europese distributienetwerken en afzetmarkten van Corus, en de lage kosten strategie van Tata. De organisaties zijn actief op dezelfde markt en om deze M&A te laten slagen dient er een verregaande samenwerking plaats te vinden door eenzijdig invoegen van Corus in de organisatie van Tata steel. Corus maakt teveel kosten binnen haar bedrijfsprocessen en door invoering van de bedrijfsprocessen van Tata (lage kosten strategie) zullen er kostenvoordelen ontstaan. Voorbeelden van absorpties op basis van gelijkwaardigheid zijn die tussen Akzo & Nobel en ABN & AMRO. Zulke fusies zijn vaak te herkennen aan het behoud van de naam van beide organisaties.

Symbiose

Dit is de moeilijkste integratievorm omdat er altijd een spanningsveld tussen strategie en autonomie is. Er moet voldoende worden geïntegreerd om de beoogde synergiebronnen te verwezenlijken maar aangezien de beoogde waardevoordelen een andere context hebben moet er sprake zijn van een zekere autonomie. Symbiose kan tot stand komen door

domeinversterking en domeinuitbreiding. Domeinversterking kan plaatsvinden op basis van verticale integratie door het koppelen van bedrijfsprocessen van klant-leveranciersrelaties en op basis van horizontale integratie door de overname van een concurrent. In het geval van verticale integratie dient er een afstemming plaats te vinden tussen de bedrijfsprocessen van de organisaties om technical economies door gezamenlijk gebruik van resources te verkrijgen. De output van de combinatie van beide organisaties is efficiënter doordat er geen sprake meer is van transactiekosten tussen de organisaties. De overname van een concurrent middels horizontale integratie zal in eerste instantie absorptie dicteren door de grote overeenkomst in businessprocessen maar kan door een grote behoefte aan autonomie van de overnamekandidaat resulteren in symbiose (zie voorbeeld Telfort en KPN). Domeinuitbreiding kan plaatsvinden op basis van een conglomeratie om cross selling tussen de domeinen van de M&A partners te ontplooiën. Cross selling heeft als doel het aanbieden van de producten van de M&A partners aan klanten in hun domeinen.

Het gevaar aan de integratievorm symbiose is het niet effectief zijn van de bedrijfsprocessen van de te integreren organisaties (uitkomst 5). Als de te integreren processen niet effectief zijn kan de beoogde synergie niet worden gerealiseerd en kan er beter gekozen worden voor een tijdelijke preservatie status totdat de processen wel effectief zijn (uitkomst 6 -> 5).

Voorbeelden

Voorbeelden van domeinversterking op basis van symbiose zijn de M&A's tussen concurrenten als KPN en Telfort en de verplaatsing van de productiecapaciteit van veel organisaties naar lage lonen landen. De overname van Telfort door KPN wordt gekenmerkt door een symbiotische integratievorm. Telfort is zelfstandig gebleven na de overname, zowel op financieel als strategisch gebied. De belangrijkste reden hiervoor is de bediening van een andere doelgroep door Telfort. Indien KPN zich op zou dringen zou dit kunnen leiden tot het verlies van deze doelgroep. De voordelen van de overname zijn gezamenlijk gebruik van resources (bijv. door het gebruik maken van het klantenbestand van Telfort door Planet, wat een onderdeel is van KPN. Ook de overstap van Telfort op het netwerk van Planet valt onder deze synergiebron), de uitwisseling van kennis en kunde aangaande specifieke doelgroepen (Telfort heeft met HI veel ervaring opgedaan over het behoud van jongeren als klant) en de groei van Planet door de overname van een concurrent. Voorbeelden van overnames tussen leveranciers en klanten komen tot uitdrukking binnen de verplaatsing van de productie van veel organisaties naar lage lonen landen. Dit is echter niet eenvoudig. Volgens een onderzoek van het ministerie van economische zaken [FME2007] blijkt samenwerking een zeer taai proces te zijn waarbij de lokale cultuur plaats moet maken voor de cultuur van het Nederlandse bedrijf. Dit proces gaat gepaard met de overdracht van kennis en uitrustingsgoederen, ondersteuning en begeleiding. De samenwerking werpt doorgaans vruchten af, maar vergt wel een jarenlange inspanning. Hieruit blijkt eigenlijk al dat er beter sprake kan zijn van een symbiotische samenwerking tussen de moederorganisatie en de overgenomen organisaties in lage lonen landen om het understatement 'taai proces' te voorkomen tijdens de integratie van de organisaties.

Een voorbeeld van een symbiose samenwerking (geen overname) door domeinuitbreiding op basis van cross selling is de samenwerking tussen McDonalds en Disney. Disney promootte zijn nieuwste films via figuurtjes in de happy meals en kinderen wilden vanwege de film een happy meal bestellen om een film figuur te bemachtigen.

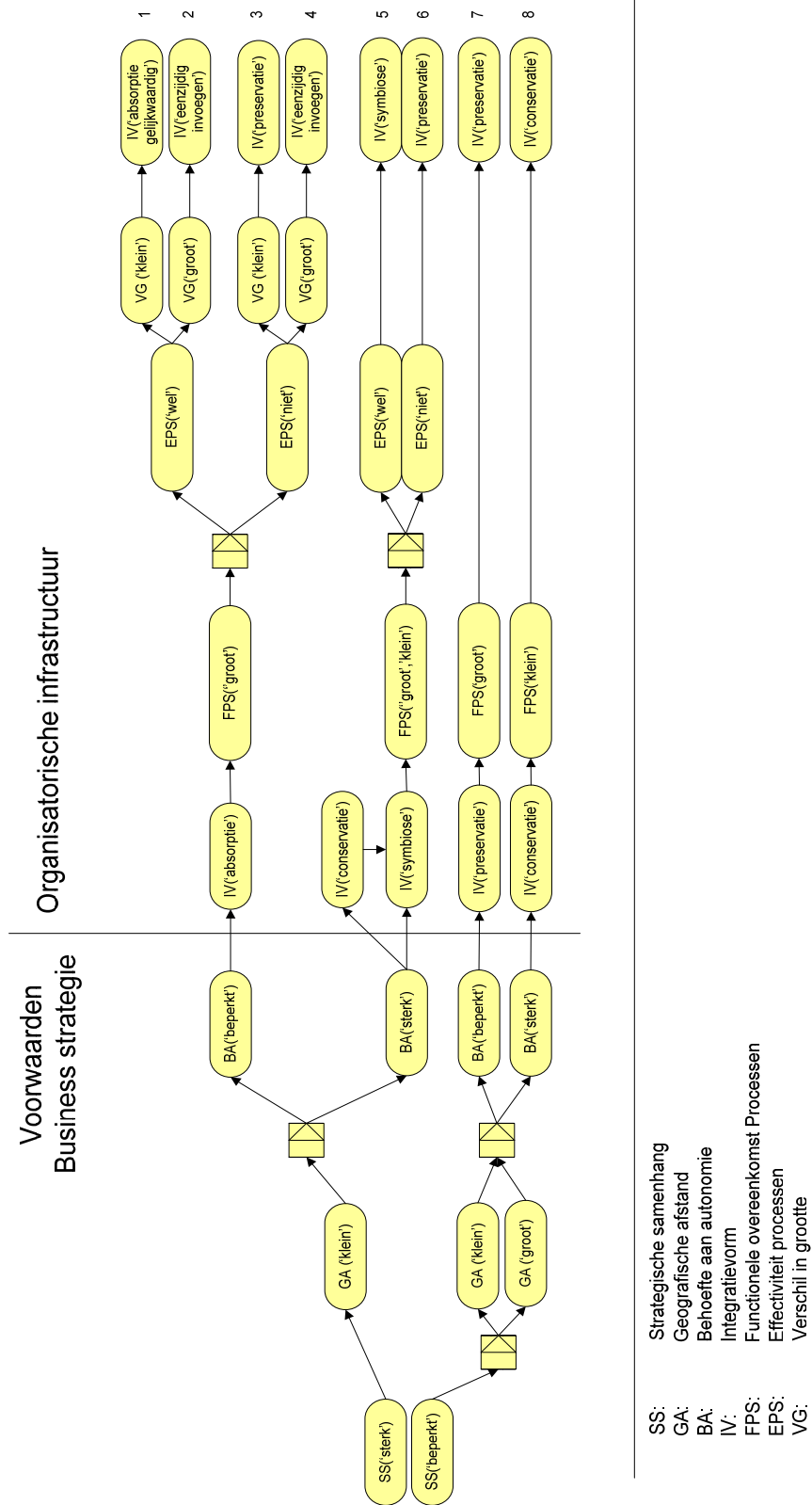


Figure 17 Business IT alignment: business strategie en organisatorische infrastructuur

6.3 Business IT alignment: Business strategie → IT strategie

In deze paragraaf wordt het verband tussen de business strategie en de IT strategie tijdens M&A's geanalyseerd. Het doel van de IT strategie dimensie is het selecteren van een IT-integratie product dat is afgestemd op de rol die de IT speelt voor de totstandkoming van de M&A doelstellingen. De factoren uit de business strategie bepalen de kaders van de IT strategie die door de factoren uit het IT strategie kwadrant moeten worden ingevuld.

De rol die IT speelt voor het bereiken van de M&A doelstellingen kan worden bepaald op basis van de IT-afhankelijkheid van de huidige business strategie en de IT-afhankelijkheid van M&A doelstellingen. Deze afweging leidt tot een bepaalde IT-integratie prioriteit en tot een visie van het management aangaande de IT-Role tijdens de M&A. De IT-integratie prioriteit bepaald de dominante business IT alignment vorm (A of B, zie Figuur 5 en Figuur 6 p32). Als IT een belangrijke rol speelt voor het bereiken van de M&A doelstellingen is de IT-integratie prioriteit hoog en zal de dominante business IT alignment vorm B zijn. Is de IT-integratie prioriteit laag of een voorwaarde voor het bereiken van M&A doelstellingen dan zal de dominante business IT alignment A zijn. Het onderscheid tussen de dominante business IT alignment vormen is weergegeven middels een stippellijn. De IT-Role is efficiënt of opportunistisch afhankelijk van de doelen van de M&A. Als IT direct uitmaakt van de M&A doelen is de IT-Role opportunistisch, is IT ondersteunend aan de doelen dan is de IT-Role efficiënt / samengesteld.

Het opgestelde conceptueel model uit hoofdstuk 4 (zie Figuur 8 p37) heeft als veronderstelling dat het IT-integratie product tot stand moet komen op basis van twee business IT alignment vormen. Ook de integratievormen kunnen daarom aan bod komen bij de bespreking van de verschillende IT-integratie strategie factoren.

Scenario 1

Als de huidige business strategie en M&A strategie een lage IT-afhankelijkheid hebben zal dit leiden tot een lage IT-integratie prioriteit en een IT-Role die op efficiëntie gericht is. IT is niet meer dan een ondersteuningsfunctie binnen de organisatie en speelt geen rol voor het bereiken van de M&A doelen. Het maakt niet uit of er in dit geval sprake is van domeinverkenning, versterking, uitbreiding, want de IT-integratie speelt geen rol en is geen voorwaarde voor de uitvoering van de huidige business processen. De dominante business IT alignment vorm zal A zijn, omdat de IT niet concreet deel uitmaakt van de M&A doelen.

Voorbeelden

Voorbeelden van M&A waarvoor de bovenstaande voorwaarden gelden zijn M&A in o.a. de fruitbranche en de cementindustrie. Deze organisaties hebben geen IT nodig voor de uitvoering van hun business.

Scenario 2

De huidige business strategie heeft een hoge afhankelijk van het gebruik van IT. Dit betekent dat de IT binnen deze organisatie zich in het operationeel stadium bevindt.

Zonder IT is er geen uitvoering mogelijk van de business. Als er een M&A wordt uitgevoerd moet er worden nagedacht over de rol die de IT speelt voor het bereiken van de M&A doelen. De IT maakt niet concreet deel van uit van de M&A business strategie maar kan wel een voorwaarde zijn (zie Figuur 12 p52) voor het behalen van de M&A doelen. Als de IT een voorwaarde is voor het bereiken van de M&A doelen zal de IT-integratie prioriteit hoog zijn, is IT geen voorwaarde dan zal de IT-integratie prioriteit laag zijn. De IT-Role zal gericht zijn op efficiëntie, omdat de IT geen deel uitmaakt van de M&A doelen.

In de praktijk is dit het meest voorkomende scenario. IT krijgt een steeds belangrijkere rol binnen organisaties en zonder de ondersteuning ervan is er geen uitvoering van de business mogelijk. De IT is in ieder geval geen voorwaarde voor het bereiken van de M&A doelen indien er sprake is van domeinverkenning. De synergiebronnen zijn dan overdracht van kennis en vaardigheden (gezamenlijk gebruik van resources) en hiervoor is geen integratie benodigd (conservatie). Als er sprake is van domeinuitbreiding of domeinversterking hangt het van de integratievorm af in hoeverre IT een voorwaarde is voor het bereiken van de M&A doelen. Als er bijvoorbeeld sprake is van een symbiotische samenwerking zal de IT-integratie anders verlopen dan wanneer er sprake is van volledige integratie door absorptie. De IT-integratie prioriteit zal hoog of laag zijn naar gelang de mate waarin de IT een voorwaarde is voor het bereiken van de M&A doelstellingen. De dominante business IT alignment vorm zal A zijn, omdat de IT niet concreet deel uitmaakt van de M&A doelen. Indien de organisatie de IT echter niet als voorwaarde beschouwd voor het behalen van de M&A doelen en de IT-integratie prioriteit ten onrechte als laag beschouwd, heeft de IT-integratie een gerede kans op mislukken met gevolgen voor de M&A doelen.

Voorbeelden

Een voorbeeld waarbij er een verkeerde inschatting is gemaakt van de IT-integratie prioriteit is de M&A tussen ARKE en Holland International. De IT-afhankelijkheid binnen de reisbureau branche is hoog, omdat zonder de systemen geen uitvoering van de business mogelijk is. De M&A tussen ARKE en Holland International leidt tot domeinversterking op basis een volledige samenvoeging van de activiteiten. Vanuit het oogpunt van efficiëntie / IT synergie is het voordelig om de IT systemen samen te voegen. Aangezien IT geen deel uitmaakt van de overname doelen leidt dit in eerste instantie tot een lage IT-integratie prioriteit. De overstap van Holland International op de IT van ARKE zou echter tot een hoge IT-integratie prioriteit moeten leiden, omdat een vertraging of mislukken daarvan grote gevolgen heeft voor de samenvoeging van de organisaties. De IT is een voorwaarde voor het bereiken van de M&A doelen. De lage IT-integratie prioriteit leidde tot een vertraging van IT-integratie tussen ARKE en Holland International en had als gevolg dat er een vertraagde levering van de zomerbrochure plaatsvond.

Scenario 3

De huidige business strategie en uitvoering ervan heeft een lage IT-afhankelijkheid. De organisatie heeft echter een bepaalde applicatie op het oog die bijvoorbeeld zorgt voor efficiëntie en effectiviteit in de businessprocessen, of die de organisatie marktvoordeel

biedt. Dit scenario is zeldzaam, omdat bijna elke organisatie tegenwoordig een hoge IT-afhankelijkheid heeft. Indien een organisatie geen hoge IT-afhankelijkheid heeft verkrijgt het dit door de M&A wel.

Voorbeelden

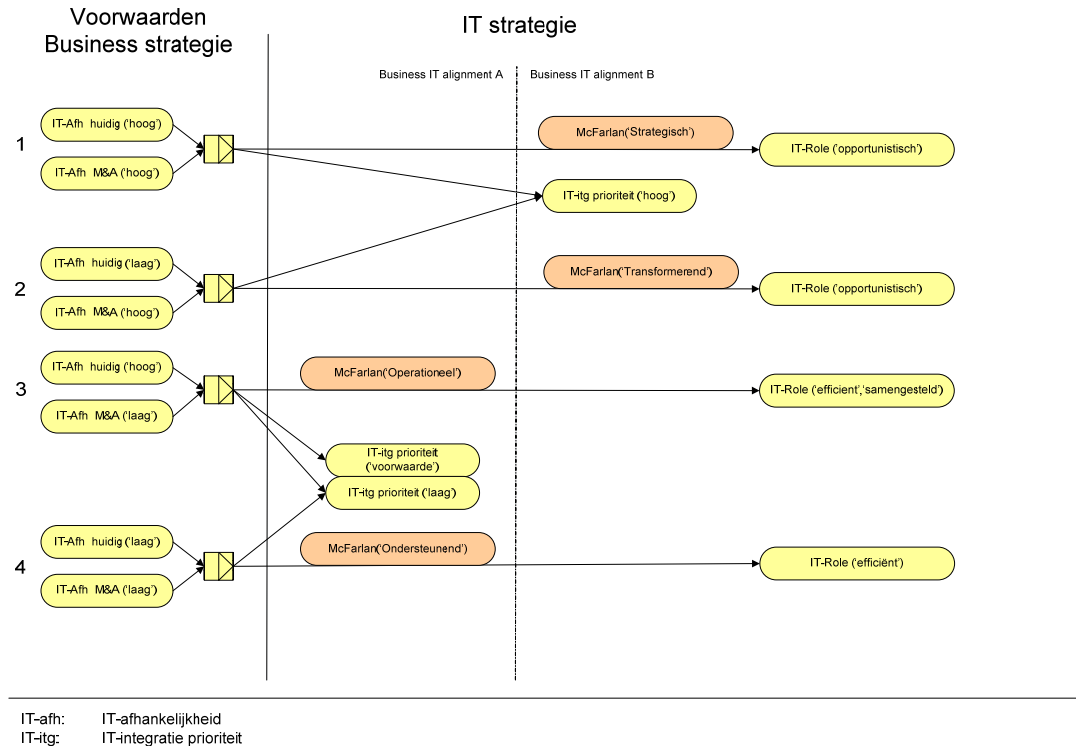
Voorbeelden die in dit kwadrant vallen hebben vooral plaatsgevonden in de beginjaren van de IT (opkomst). De organisatie zagen concurrenten voordeel behalen door bepaalde IT en namen deze over vanwege de IT, om de kennis en functionele vaardigheden bij zichzelf te implementeren.

Scenario 4

De huidige business strategie kan niet uitgevoerd worden zonder IT en de M&A doelen zijn gebaseerd op IT. Dit scenario komt steeds vaker voor, omdat technologie steeds verder geworteld raakt binnen het dagelijks leven (bijv. Internet en mobiele telefoons). De dominante business IT alignment vorm zal B zijn en de IT-integratie heeft een hoge prioriteit. De IT-Role zal opportunistisch zijn, omdat de IT de reden voor de M&A is. Dit scenario kan voorkomen tijdens domeinverkenning, uitbreiding en versterking. De synergiebron betreft bijna altijd een functionele vaardigheid. De overnamekandidaat is vanwege haar IT marktonderscheidend en de IT zal dan ook een centrale positie innemen binnen de processen van de overnamekandidaat. De integratievorm zal dan ook conservatie zijn die geleidelijk richting symbiose wordt gebracht.

Voorbeeld

De M&A van Google en IronPort systems (zie pagina 45-46) zijn illustratief voor dit scenario. De overnamekandidaat heeft een marktonderscheidende techniek in huis (video sharing door YouTube) en de overnemende organisatie verkrijgt een stevige concurrentiepositie binnen die markt door de M&A (domeinverkenning). De overgenomen organisatie wordt echter voorzichtig ingepast om de functionering ervan niet te verstoren en zo de verkregen marktpositie te vernietigen (conservatie -> symbiose).



Figuur 18 Business IT alignment: Business strategie en IT strategie

6.4 Business IT alignment: (Organisatorische infrastructuur & IT strategie) → IT infrastructuur & IT-integratie product

In deze paragraaf worden de factoren binnen de vier IT alignment dimensies middels twee business IT alignment vormen (A of B, zie Figuur 5 en Figuur 6 p32) ten opzichte van elkaar gepositioneerd om de invloed van IT-factoren op het IT-integratie product te bepalen. Als eerst komt de relatie tussen de organisatorische infrastructuur en het IT-integratie product aan bod. Daarna wordt de relatie tussen de IT strategie en het IT-integratie product besproken. Dit hoofdstuk sluit af met een kritische reflectie van de gepresenteerde business IT alignment vormen.

6.4.1 Koppeling organisatorische infrastructuur & IT-integratie product

Er zijn meerdere artikelen waarin de gevolgen van organisatorische en business factoren voor het IT-integratie product geanalyseerd worden, o.a. Veltman[VELT2002], Wijnhoven[WIJNH2006] en Giacomazzi[GIA1997]. De artikelen beschouwen de invloed van de organisatorische integratievorm op de software en hardware integratie en wat die invloed exact is wordt nu geanalyseerd (zie Figuur 19 p74). Hoe de invloed is van de integratievormen op de mate van in- en outsourcing en de mate van (de)centralisatie komt in de literatuur niet aan de orde en komt om die reden ook niet aan bod in deze paragraaf.

Er zijn vijf mogelijke integratievormen en de gevolgen ervan voor de software en hardware integratie worden nu besproken. Indien de integratievorm preservatie is, zal er

geen integratie van bedrijfsprocessen plaatsvinden. Dit heeft tot gevolg dat er ook geen integratie van de primaire applicaties plaatsvindt.

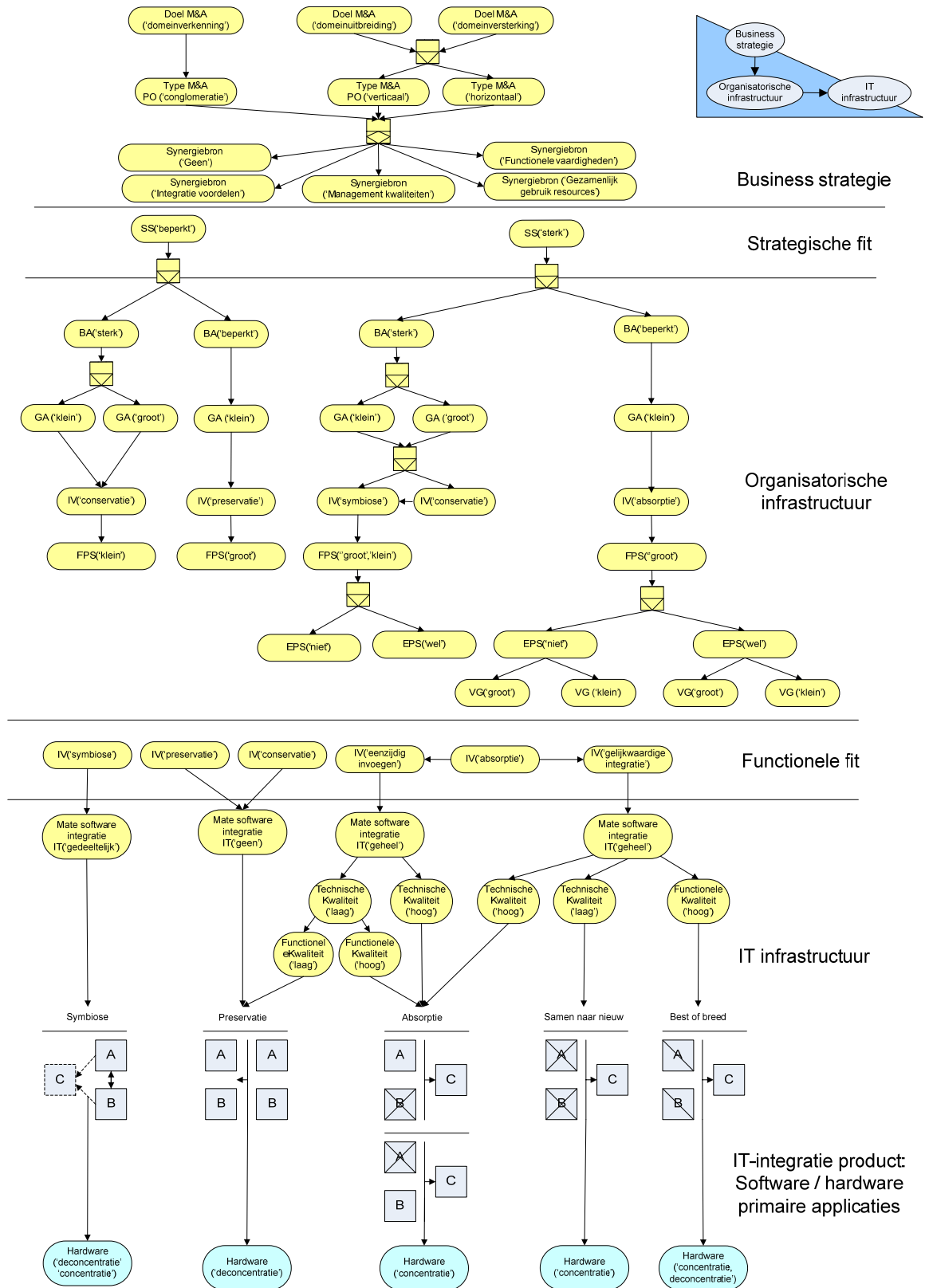
Conservatie heet tot gevolg dat er niet wordt geïntegreerd qua bedrijfsprocessen met als gevolg dat IT ook niet hoeft te integreren. Er kan echter wel synergie worden bereikt in de secundaire en ondersteunende processen. Er kan bijvoorbeeld naar één financieel systeem worden gegaan om zo kosten te drukken. Ook de overstap naar één netwerk en één HRM systeem drukt de kosten. In principe houden de primaire applicaties hun eigen hardware ondersteuning waardoor er een gedeeltelijke hardware integratie plaats kan vinden door integratie van secundaire processen.

Als er sprake is van symbiose dienen de bedrijfsprocessen aan elkaar te worden gekoppeld. Dit heeft als doel dat er een ononderbroken informatiestroom tussen de organisaties wordt gecreëerd, wat leidt tot het creëren van interfaces tussen de primaire applicaties. De eisen aan de informatiekoppeling verschillen echter voor het soort M&A dat wordt uitgevoerd. Er kan sprake zijn van domeinuitbreiding waardoor bijvoorbeeld cross selling tussen organisaties mogelijk wordt. De koppeling van de informatiesystemen zal dan meer op de marktzijde gericht zijn om zo order bij elkaar de marktkolom in te schieten [VELT2002]. Domeinuitbreiding / versterking kan ook plaatsvinden door de inpassing van een concurrent. Er zal dan iets meer geïntegreerd worden qua IT en vooral qua backoffice, omdat daar synergievoordelen te bereiken zijn. De front office wordt echter zo min mogelijk veranderd om de bedrijfsprocessen bij de overname kandidaat niet te verstoren.

In het geval van absorptie vindt er volledige samenvoeging plaats van de bedrijfsprocessen van de organisaties. Dit kan op basis van gelijkwaardigheid of op basis van eenzijdig invoegen. Als er eenzijdig wordt ingevoegd, worden de activiteiten van de overnamekandidaat ingevoegd in die van de overnemende organisatie. De processen komen sterk overeen en door het invoegen van de concurrent worden synergievoordelen bereikt. Dit heeft tot gevolg dat de IT van de overnamekandidaat wordt vervangen door die van de overnemende organisatie als de technische en functionele kwaliteit van de systemen van de overnemende organisatie voldoende is. De systemen van de overnemende organisatie moeten het toegevoegde business volume wel kunnen opvangen (technische kwaliteit) en de functionele vereisten van de werkzaamheden van de overnamekandidaat kunnen ondersteunen (functionele kwaliteit). Indien de technische en functionele kwaliteit laag zijn dient de IT gepreserveerd te worden. Indien er wordt overgestapt op de systemen van de overnemende organisatie zal de hardware worden geconcentreerd.

Als er sprake is van gelijkwaardige integratie ontstaat er uit beide organisaties een nieuwe entiteit door verregaande integratie van de processen. Volgens Veltman [VELT2002] e.a. is migratie naar de IT van een van beide organisatie het verstandigst indien de technische kwaliteit van de systemen die aanblijven dit toelaat. Organisaties die integreren op basis van gelijkwaardige integratie zullen echter niet gauw hun IT opgeven. Samen naar nieuw en best of breed zijn de overgebleven mogelijkheden. Samen naar nieuw strekt de voorkeur indien de technische kwaliteit van beide organisaties laag is en best of breed is volgens Boston Consultancy Group[DUTH2004] de beste oplossing. Het

nadeel van best of breed is dat dit zorgt voor een toename van de complexiteit. Indien de complexiteit van de systemen al hoog is heeft best of breed niet de voorkeur.



Figuur 19 Business IT alignment A

6.4.2 Koppeling IT integratie strategie met IT-integratie product

In dit onderdeel wordt de link gelegd tussen de IT strategie en het IT-integratie product op basis van een artikel van Mehta[MEHT2004]. Er vindt allereerst een analyse plaats van het artikel waarna er een reflectie wordt gegeven. De focus van dit onderdeel zal vooral liggen op de mate van in- en outsourcing en de mate van (de)centralisatie. Dit onderdeel sluit af met een beschouwing van de invloed van de IT-Role op de software en hardware integratie.

Analyse artikel Mehta en Hirschheim [MEHT2004]

In dit artikel wordt de IT strategie geoperationaliseerd op basis van drie variabelen, te weten: IT-Role, IT structure en IT sourcing. Mehta [MEHT2004] beschouwt de invloed van de business strategie en organisatorische infrastructuur op de drie IT strategie variabelen. De gevolgen van de bedrijfsstrategieën worden nu besproken.

Corporate strategy		IT-Role	IT Sourcing	IT Structure
Vertical integration		Efficiënt	Outsourced	Centralized
Horizontal integration	Gain competitive advantage	Opportunistic	Insourced	Decentralized
	Gain economies of scale	Efficiënt	Outsourced	Centralized
Concentric diversification		Comprehensive	Selective outsourcing	Shared
Conglomerate diversification		Maintain premerger IT strategy.		

Tabel 1 An Ideal Post-Merger Business-IT Alignment State for Firms A and B For Different Corporate Merger Strategies. Afkomstig uit [MEHT2004]

Als er sprake is van verticale integratie vindt er een integratie plaats van twee organisaties die voorafgaand aan de M&A een klant-leveranciers relatie hadden. Het doel van de integratie kan zijn dat een organisatie behoefte heeft aan stabiele aanlevering en kwaliteit van onbewerkte materialen, omdat het hier sterk van afhankelijk is. Een andere reden kan zijn dat de organisatie een stabielere output wenst. Al met al kan gesteld worden dat een verticaal geïntegreerde organisatie een betere controle heeft over zijn kosten, wat leidt tot winstmarges. De business strategie is gefocust op een betere kostenbeheersing en de IT dient hierop te worden afgestemd. De IT-Role is efficiënt, wat leidt tot het outsourcen van de IT en het centraliseren van de verantwoordelijkheden.

Horizontale integratie vindt plaats tussen organisaties met overeenkomstige business processen, op hetzelfde niveau binnen de waardeketen (concurrenten). De gefuseerde ondernemingen kunnen de productie capaciteit verhogen en concurrenten worden geëlimineerd. Een organisatie voert een M&A uit vanwege economies of scale (snijden in dubbele functies etc) of vanwege het verkrijgen van competitief voordeel. Als het schaaieconomieën betreft is de M&A uitgevoerd vanwege kostenvoordelen. De IT strategie zal in lijn zijn met de business redenering, waardoor de IT sourcing outsourced

is, de IT-Role efficiënt en de structuur gecentraliseerd. Indien de M&A wordt uitgevoerd vanwege kans in de markt zal de IT strategie in lijn met dit doel zijn, namelijk opportunistisch, insource en gedecentraliseerd.

Concentric diversification betekent dat een organisatie een M&A aangaat met een organisatie die zich in een gerelateerde markt bevindt, dezelfde technologieën gebruikt, of vergelijkbare producten produceert. Indien de organisaties integreren betekent dit dat ze beiden gedeeltelijk hun oude business houden en gedeeltelijk samenwerken. De IT-Role, sourcing en structure bevinden zich tussen de twee extremen in, omdat beiden organisaties hun IT behouden voor hun eigen business maar er ook enige integratie dient plaats te vinden.

Er is sprake van conglomerate diversification als de overnemende organisatie alleen winst wil maken door puur en alleen de aankoop van de overnamekandidaat. In dit geval vindt er geen integratie van business plaats en dient de IT in z'n premerger status te blijven.

Reflectie artikel Mehta en Hirschheim [MEHT2004]

Hirschheim en Mehta hebben IT strategie geoperationaliseerd en een koppeling gelegd met de business vereisten van een M&A. Helaas behandelen de onderzoeken nog twee andere M&A-IT gerelateerde onderwerpen, waardoor er door ruimtegebrek niet verder op de relatie tussen business en IT strategie kon worden ingegaan. Er zijn twee punten van discussie m.b.t. hun artikel. Allereerst de interne gerichte visie van IT strategie. IT sourcing en IT structure doen een uitspraak over het IT-integratie product. In dit onderzoek heeft IT strategie een externe visie en dienen IT sourcing en structure zich in het interne domein, namelijk de IT infrastructuur dimensie te bevinden. De koppeling tussen IT-Role en IT sourcing & IT structure is de strategische uitlijning tussen de IT strategie en de IT infrastructuur dimensie. IT-Role dient zich in de strategie dimensie te bevinden, omdat de IT-Role een uitspraak doet over de 'rol' die IT speelt voor de organisatie. De IT-Role zal opportunistisch zijn indien IT een belangrijke rol speelt voor het bereiken van de business strategie of nieuwe technologieën nieuwe business strategieën kunnen creëren. De IT-Role zal efficiënt zijn indien IT geen rol speelt voor het bereiken van de business strategie.

Een tweede punt van kritiek is dat de IT-afhankelijkheid van de M&A en de organisaties niet is meegenomen. Als bijv. een software bedrijf een leverancier van bepaalde software componenten overneemt (verticale integratie, klant-leverancier) zal de IT sourcing niet outsourced zijn maar juist insourced. Ook zal de overgenomen organisatie gedecentraliseerd blijven om de IT organisatie niet te verstoren. Hetzelfde geldt voor de horizontale integratie. De IT-Role zal efficiënt of effectief zijn afhankelijk van de rol die het speelt voor de M&A.

De invloed van de IT strategie op de IT sourcing en IT Structure

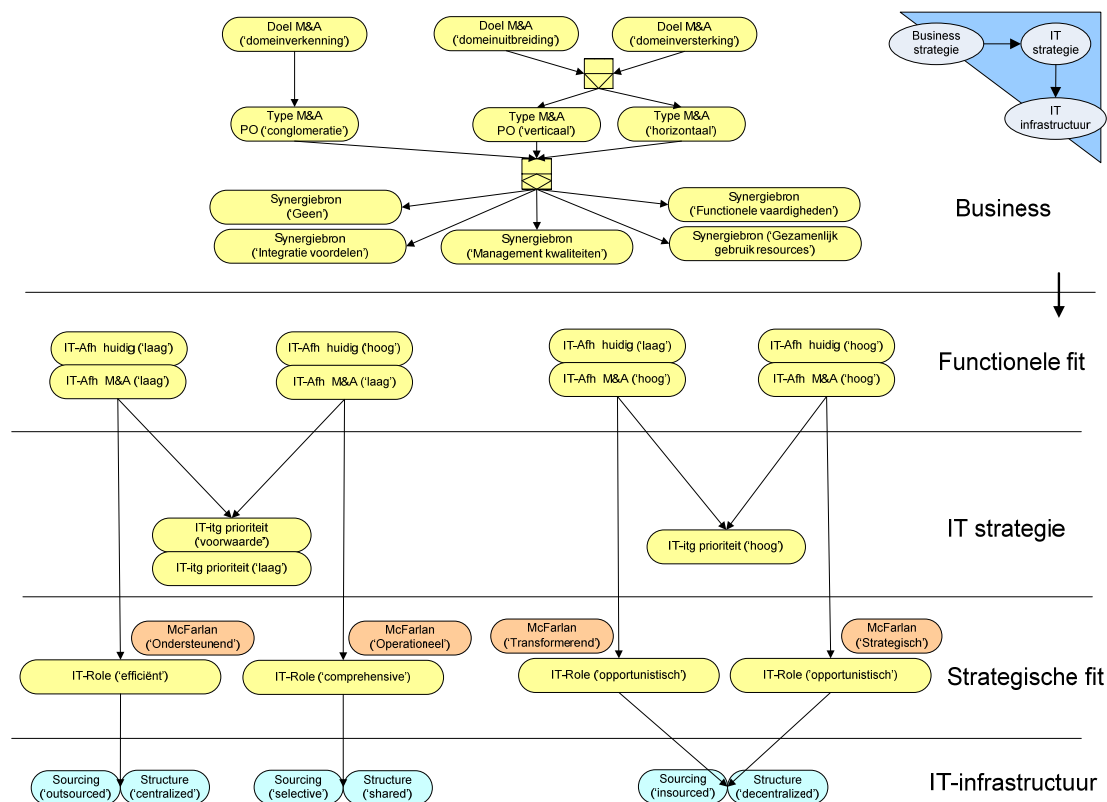
Op basis van de genoemde discussiepunten is besloten de IT sourcing en IT structure naar de IT infrastructuur dimensie te verplaatsen. Ook is besloten de IT-afhankelijkheid toe te voegen aan de tabel. De relatie tussen de IT-afhankelijkheid en de business strategie &

IT-Role is dat deze uitspraak doet over de functionele fit. De relatie tussen de IT-Role en de IT sourcing en IT structure doet uitspraak over de strategische fit(zie Figuur 8 p37). De voorgestelde wijzigingen zijn niet gebaseerd op literatuur maar zijn voortgekomen door inpassing van de theorie van Mehta [MEHT2004] in het conceptueel model van Figuur 8 p37 en Figuur 15 p58.

Business strategie: Corporate strategy		ITafhankelijkheid M&A	IT strategie: IT-Role	ITinfrastructuur: IT Sourcing	ITinfrastructuur: IT Structure
Vertical integration		Groot voorwaarde Geen	Opportunistic Comprehensive Efficiënt	Insourced Selective outsourcing Outsourced	Decentralised Shared Centralised
Horizontal integration	Gain competitive advantage	Groot voorwaarde Geen	Opportunistic Comprehensive Efficiënt	Insourced Selective outsourcing Outsourced	Decentralised Shared Centralised
	Gain economies of scale	voorwaarde Geen	Comprehensive Efficiënt	Selective outsourcing Outsourced	Shared centralised
Concentric diversification		Groot Geen	Opportunistic Efficiënt	Insourced Outsourced	Decentralised Centralised
Conglomerate diversification		Maintain premerger IT strategy.			

Tabel 2 relatie tussen de dimensies business strategie en IT strategie

Tabel 2 heeft vier mogelijke business strategieën om een M&A uit te voeren. Voor elk van deze strategieën is aangegeven welk rol IT speelt in de ogen van het management (IT-Role), wat het voor gevolgen heeft voor de toedeling van verantwoordelijkheden (IT Structure) en de mate van in- en outsourcing (IT Sourcing). De gevolgen van Tabel 2 voor het IT-integratie product zijn weergegeven in Figuur 20 (p77).



IT-integratie product: (de)centralisatie / in -en outsourcing

Figuur 20 Business IT alignment B

6.5 Analyse en reflectie business IT alignment vormen

In deze paragraaf wordt een analyse gepresenteerd van de paragrafen 6.4.1 en 6.4.2 en de bijbehorende business IT alignment figuren, namelijk Figuur 19 (p74) en Figuur 20. Allereerst komen de positieve punten aan bod en daarna de negatieve punten. Deze paragraaf sluit af met aanbevelingen voor verder onderzoek wat betreft dit conceptuele model.

Analyse positieve punten

Wat sterk is aan de twee paragrafen is dat er een model gepresenteerd is met IT-factoren waarmee op een gestructureerde wijze de invloed van IT-factoren binnen verschillende dimensies op het IT-integratie product beschouwd kan worden. Met dit model kan achteraf geanalyseerd worden welke factoren van invloed waren op het IT-integratie product. (Vooraf is immers niet mogelijk want de figuren zijn incompleet omdat maar enkele aspecten van het IT-integratie product behandeld worden).

Analyse negatieve punten

Niet alle IT-aspecten aan bod komen binnen de business IT alignment vormen. Dit heeft twee redenen. Allereerst is de literatuur aangaande de gevolgen van IT-factoren voor het IT-integratie product erg schaars. De figuren zoals nu gepresenteerd zijn gepresenteerd op basis van literatuur[GIA1997, MEHT2004 etc]. In deze literatuur worden de gevolgen voor het IT-integratie product beschouwd vanuit het oogpunt van organisatorische integratie. De literatuur die de gevolgen van de IT strategie voor het IT-integratie product beschouwd is niet voorhanden. Ten tweede wordt er binnen literatuur die wel bruikbaar is meestal maar naar de gevolgen van één IT-aspect gekeken. Dit betreft bijna altijd de software integratie. Er is dan ook slechts een artikel te vinden dat de invloed van de IT strategie op de mate van sourcing en (de)centralisatie beschouwd. Ook zijn de modellen wellicht te uitgebreid en hierdoor moeilijk meetbaar en verifieerbaar. De IT-factoren zijn daarentegen wel in voldoende mate abstract.

6.6 Deelconclusie

De relaties tussen de IT-factoren uit de vier dimensies en het IT-integratie product worden bepaald door de twee business IT alignment vormen (A of B, zie Figuur 5 en Figuur 6 p32). De business strategie dimensie is de initiator van de business IT alignment vormen en het IT-integratie product vormt het eindstation. De IT-factoren binnen de business strategie dimensie (zie Figuur 16 p62) doen te samen uitspraak over het te bereiken doel van de M&A. De IT strategie en de organisatorische infrastructuur dienen faciliterend te zijn aan dit doel. Er dient daarom afstemming plaats te vinden tussen de IT strategie dimensie en business strategie dimensie en tussen de organisatorische infrastructuur dimensie en business strategie dimensie. De IT-factoren ‘behoefte aan autonomie’ en ‘strategische samenhang’ bepalen de afstemming (strategische fit) tussen de business strategie en de organisatorische infrastructuur (zie Figure 17 p67). De IT-factoren ‘IT-afhankelijkheid van de huidige business strategie’ en ‘IT-afhankelijkheid van de M&A doelstellingen’ bepalen de afstemming (functionele fit) tussen de business strategie dimensie en de IT strategie (Figuur 18 p71). De organisatorische infrastructuur

dimensie krijgt vorm op basis van zes IT-factoren (zie Figure 17 p67) en heeft als uitkomst de IT-factor 'integratievorm'. Het IT-integratie product dient hierop te worden afgestemd (functionele fit), om business IT alignment vorm A te completeren (zie Figuur 19 p74). De IT strategie krijgt vorm op basis van de IT-factoren 'IT-afhankelijkheid huidig en business doelstellingen' en heeft als uitkomst twee IT-factoren namelijk 'IT-integratie prioriteit' en 'IT-Role' (Figuur 18 p71). Het IT-integratie product dient op de 'IT-Role' te worden afgestemd (strategische fit) om business IT alignment vorm B te completeren (Figuur 20 p77). De dominante business IT alignment vorm wordt bepaald door de IT-factor 'IT-integratie prioriteit'. Is de IT-integratie prioriteit hoog dan behoort IT tot de M&A doelstellingen en zal de business IT alignment via de IT strategie lopen. Is de IT-integratie prioriteit laag of een voorwaarde dan behoort IT niet tot de M&A doelstellingen en zal de business IT alignment via de organisatorische infrastructuur dimensie lopen.

7 Onderzoeksmethoden

In dit hoofdstuk wordt toegelicht hoe het empirisch onderzoek is uitgevoerd. De centrale vraag van dit hoofdstuk is “Welke onderzoeksmethoden dienen gebruikt te worden tijdens het empirisch onderzoek om betrouwbare en geldige resultaten te verkrijgen?”

Allereerst wordt een methode selectie gepresenteerd en vindt er een case selectie plaats. Daarna worden er interviewvragen opgesteld op basis van het conceptueel model (Figuur 15 p58) uit hoofdstuk 5. Dit hoofdstuk sluit af met een analyse van de betrouwbaarheid en geldigheid van de onderzoeksmethode.

7.1 Methode en case selectie

Kwalitatief onderzoek

Het empirisch gedeelte wordt uitgevoerd op basis van kwalitatieve onderzoeksmethoden. Kwalitatief wil zeggen dat de verzamelde empirische gegevens betrekking hebben op de aard, de waarde en de eigenschappen van het onderzochte verschijnsel en niet op kwantitatieve gegevens zoals: de hoeveelheid, de omvang, de frequentie etc. Het doel van kwalitatief onderzoek is het beschrijven en interpreteren van onderzoeksproblemen in of van situaties, gebeurtenissen en personen.

Een belangrijke reden voor het uitvoeren van dit onderzoek op basis van kwalitatief onderzoek betreft het niet kwantitatieve en holistische karakter van de onderzoeksvraag. De IT-integratie kan vanuit verschillende onderling samenhangende perspectieven (product, proces, succes en M&A) geanalyseerd worden en ook het IT-integratie product bestaat uit verschillende samenhangende elementen (software, IT personeel etc) en wordt vanuit verschillende invalshoeken (business, organisatie etc) beïnvloed.

Een andere reden voor kwalitatief onderzoek is dat kwalitatief onderzoek in gaat op de vragen "hoe" en "waarom" en diagnostisch of verkennend van aard is. Het doel van kwalitatief onderzoek is in de eerste plaats het vormen van theorieën en hypothesen. Kwalitatief onderzoek is dan ook van toepassing, omdat er sprake is van een hoe en waarom vraag (hoe is er geïntegreerd qua IT en waarom) en ten tweede omdat het opgestelde theoretisch model uit de eerste hoofdstukken toetsing behoeft.

Meervoudige case studie

Het kwalitatieve onderzoek krijgt vorm op basis van een meervoudige case studie. Het doel van het empirisch deel is het vaststellen voor welke IT-integratie producten er gekozen is binnen de voedingsmiddelenindustrie en welke IT-factoren hieraan ten grondslag lagen. Een case studie methodiek is uitermate geschikt voor dit doel. Allereerst omdat het een vraagstelling betreft waarin centraal staat ‘hoe iets precies is en waarom het zo is gegaan’ [YIN1989] en ten tweede, omdat de onderzoeker geen controle over de onderzoekssituatie heeft. De onderzoekssituatie kan niet geïsoleerd worden uit de context [VENN2006]. Ook is de case studie methodiek geschikt omdat deze de mogelijkheid biedt dieper op bepaalde onderwerpen in te gaan. Er kunnen een groot aantal kenmerken worden onderzocht van een beperkt aantal onderzoekseenheden en er kan dan ook

gedetailleerd en vanuit meerdere invalshoeken worden geanalyseerd welke IT-factoren ten grondslag liggen aan een bepaald IT-integratie product. Een laatste reden voor de geschiktheid van de case studie methodiek is dat volgens [YIN1989] het doel van een case studie het vast stellen is van de juistheid van een theorie, dan wel bijstelling van een theorie. Het conceptueel model van het theoretisch deel (Figuur 15 58) is nieuw en kan daarom uitstekend getoetst worden op basis van de casestudiemethodiek. Hoe meer cases de theorie ondersteunen, hoe robuuster de theorie [YIN1989].

Er worden meerdere cases bestudeerd om te proberen een algemene uitspraak over de voedingsmiddelenindustrie te doen. Generaliseren bij case studies is echter iets anders dan generaliseren bij statistisch onderzoek. De cases vormen geen steekproef. Cases worden gekozen zoals een experimentele opstelling wordt gekozen. Meerdere cases kunnen worden beschouwd als meerdere experimenten. Er is dan ook geen statistische generalisatie mogelijk.

Theoretische generalisatie / analytische generalisatie

Volgens Yin is er echter wel theoretische / analytische generalisatie mogelijk. Hiervoor dient eerst een theoretisch kader uitgetekend te worden dat dan aan de hand van de cases in de praktijk getest kan worden. Als de voorspellingen op basis van het theoretisch kader in de praktijk bevestigd worden, dan houdt het theoretisch kader voorlopig stand, zoniet kan het eventueel aangepast worden. Zelfs als het theoretisch kader bevestigd wordt door de gevalsstudies, dan nog kan het gebeuren dat er later gevallen opduiken die nopen tot een aanpassing van de theorie, vandaar dat er slechts sprake kan zijn van een voorlopige bevestiging[YIN1989]. Volgens Yin mag analytische generalisatie geclaimd worden wanneer twee of meer casussen dezelfde theorie ondersteunen.

Door een aantal cases te selecteren die vergelijkbare eigenschappen hebben met de overige organisaties kan een uitspraak gedaan worden voor de geldigheid van het theoretisch model voor de gehele voedingsmiddelen industrie. De sleutelinformant kan inzicht verschaffen over de niet geïnterviewde cases, wat de resultaten sterker maakt.

Ook is de analytische generalisatie afhankelijk van de bestaande theorieën en concepten waarop het gebaseerd is [VENN2006]. Een voorwaarde is dan dat het ‘nieuwe’ conceptuele model dezelfde interne geldigheid heeft als de bron waarop het gebaseerd is. De interne geldigheid van het gebruikte conceptueel model is in dit geval hoog, omdat er gebruik gemaakt is van een 1-op-1 vertaling van het model van Henderson & Venkatraman[HEND1993] (zie hoofdstuk 4). De concepten zoals door Henderson bedoeld zijn 1-op-1 vertaald voor het probleem ‘IT-integratie tijdens M&A’s’.

Analogische generalisatie

Ondanks dat het uitvoeren van cases geen steekproef vormen, waarbij statistische generalisatie mogelijk is, dient in dit onderzoek generalisatie van onderzoeksresultaten plaats te vinden. De hoofdvraag van dit onderzoek vereist een empirische generalisatie, omdat het tracht het gerealiseerde conceptuele model te toetsen in praktijk voor de gehele voedingsmiddelenindustrie. Er worden echter maar enkele interviews bij bedrijven afgenomen, terwijl de gehele voedingsmiddelenindustrie een geschatte populatie van

8000 bedrijven omvat. In dit geval kan op basis van een analogische redenering een generalisatie plaatsvinden voor de gehele voedingsmiddelenindustrie.

Ter verduidelijking wordt nu het citaat gegeven waarbinnen [SMALL2003] beargumenteerd waarom analogisch redeneren kan leiden tot een acceptabele generalisatie

Analogical generalization is based on analogical reasoning. Such reasoning is only plausible when there are solid arguments that, when a particular researched case has characteristics which are relevant for the research conclusions, another case that has not been researched also has these relevant characteristics. The knowledge about the relevant similarities can be based on present experience, on existing literature, or on the judgment of a group of experiential experts based on argumentative dialogues. There may possibly be an accepted or well-founded theory as a support, or a separate empirical study of the relevant similarities between two or more cases.

As a component of external validity of the results and conclusions in an empirical study, analogical reasoning is concerned with the plausibility and acceptability with which these results and conclusions could hold for phenomena, cases or situations that have not been studied and that display similarities with phenomena, cases or situations that have been studied. The plausibility of analogical reasoning cannot be derived from deductive logic or inductive statistics. Analogical reasoning is not deductively valid reasoning nor does it lead to quantitative statements of probabilities. As discussed in the previous section, analogical reasoning differs from non-statistical inductive reasoning that plays a role in generalization supported by theory and generalization based on covering the variation.

Hence, the question is what makes analogical reasoning plausible? When do two situations compare with each other sufficiently to make it plausible that research results in one situation will also hold in another? On this score, it does not matter whether the analogy is demonstrated by the researcher, by a group of stakeholders, or by the reader of the research report. I shall discuss six criteria (or canons or rules) that will make analogical reasoning as I have discussed more acceptable. These six criteria are a compilation of what can be found in the literature by authors such as Copi (1982), Freely (1976), Govier (1985), Kennedy (1979), Rescher (1964), and Walton (1989) 5 (see also Smaling, 2002).

De onderzoeker onderscheid zes criteria voor analogisch redeneren die nu behandeld worden:

The relative degree of similarity

Analogical reasoning is argumentatively stronger insofar as there are more similarities and not more differences. For instance, the analogy between P and Q is stronger when P and Q have four similarities — s1, s2, s3, s4 — and three

differences — d_1 , d_2 , d_3 — in comparison to the analogy between P and Q when these have only three similarities — s_1 , s_2 , s_3 — and the same three differences — d_1 , d_2 , d_3 .

The relevance for the conclusion

Insofar as the similarities between P and Q are more relevant for the conclusion, the analogical reasoning is more plausible. Similarly, insofar as the differences between P and Q are more relevant for the conclusion, the analogical reasoning is less plausible.

Support by other, similar cases

The analogical reasoning for P and Q is stronger insofar as there are more cases, A , B , C , et cetera, that are similar to case P regarding the same points a , b , c , d , and e as P and Q are similar, and in which the organizational form O is also successful.

Support by means of variation

When the other cases, A , B , C , et cetera, compare with case P , and when A , B , C , et cetera, additionally have characteristic k (organizational form O is successful), just as P , the analogical reasoning for P and Q is more plausible insofar as P , A , B , et cetera, differ more on their points of difference.

The relative plausibility of the conclusion on its own

The more plausible or probable the conclusion is on its own, apart from the analogy, the more acceptable the analogical reasoning.

Empirical and theoretical support

The analogical reasoning is more plausible insofar as the knowledge about the similarities and differences between the cases and their relevance has been supported more firmly, empirically, and theoretically.

De vraag is nu in hoeverre de geselecteerde cases voldoen aan de bovenstaande zes criteria om op basis van analogisch generaliseren tot een uitspraak over alle organisaties binnen de voedingsmiddelenindustrie te komen. De verwachting voorafgaand aan de uitvoering van dit onderzoek is dat analogisch generaliseren mogelijk is. Dit, omdat het vergelijkbare organisaties betreft (allen voedingsmiddelenindustrie, zie onderstaande bedrijvenselectie). Ten tweede is er het ERP Food onderzoek [ERPF2006] wat vergelijkbare kenmerken aangaande de IT, bedrijfsprocessen en M&A's identificeert. Ten derde is er de sleutelinformant (zie verderop onderzoekseenheden) die overzicht heeft over uitgevoerde IT-integraties tijdens M&A's bij zowel geïnterviewde als niet geïnterviewde organisaties.

Bedrijvenselectie

In dit onderdeel wordt een bedrijvenselectie gemaakt van organisatie uit de voedingsmiddelen industrie die in aanmerking komen voor dit onderzoek. De bedrijvenselectie is tot stand gekomen door gebruik te maken van de database REACH. REACH bevat informatie over ondernemingen die ingeschreven staan bij de kamer van koophandel.

- 1) De bedrijfsopbrengst moet minimaal 1 miljard bedragen;

Voor dit onderzoek zijn bedrijven geselecteerd die van een bepaalde schaalgrootte zijn. Aangezien vanaf 1 miljard omzet, meestal een grens bereikt wordt waarbij een onderneming als groot aan wordt gemerkt is voor deze selectiecriteria gekozen. Een tweede reden voor het hanteren van deze schaalgrootte is dat het zeer waarschijnlijk is dat ondernemingen van deze grootte te maken hebben gehad met M&A's.

Aantal organisaties: 26

- 2) 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.

Aantal organisaties: 24

- 3) Totaal aantal medewerkers moet minimaal 5.000 zijn;

Ter verdere afbakening is bepaald dat de organisaties minimaal 5000 werknemers moeten hebben.

Aantal organisaties: 17

Geïnterviewde cases

Alle zeventien organisaties zijn benaderd voor onderzoek. Er zijn echter maar twee organisaties die bereid waren aan dit onderzoek mee te werken, namelijk Nutreco en CSM. Op aanraden van de afstudeerbegeleider zijn Cap Gemini en Royal Cosun hieraan toegevoegd. De toevoeging van Cap Gemini is zeer nuttig, omdat de geïnterviewde ervaring heeft met 'IT-integratie tijdens M&A's' binnen meerdere organisaties in de voedingsmiddelenindustrie. De geïnterviewde heeft een soort helikopter view over zowel de kenmerken van de organisaties als de verschillende IT-integratie producten waarvoor gekozen wordt en de IT-factoren die hieraan ten grondslag liggen.

Methode van dataverzameling

De methode van dataverzameling vindt plaats op basis van semi-gestructureerde interviews met experts. Het kenmerk van een semi-gestructureerd interview is dat er ruimte is voor uitdieping van de onderwerpen is middels doorvragen. De belangrijkste reden voor het semi-gestructureerde karakter van de interviews is dat het conceptueel model niet alle IT-factoren zal afdekken. Er moet plaats zijn voor verdieping tijdens het interview. Het kwalitatieve karakter dit onderzoek komt hier weer tot uiting, omdat de resultaten uit de interviews kunnen leiden tot aanscherping of aanpassing van het conceptueel model. Ook wordt er een onderzoek geraadpleegd naar het gebruik van ERP systemen binnen de voedingsmiddelenindustrie[ERPF2006].

Onderzoekseenheden

De onderzoekseenheden worden gevormd door experts. Dit, omdat het personen betreft die leiding hebben gegeven aan en hebben beslist over de IT-integratie tijdens de M&A van hun organisatie. Experts die voldoen aan dit criterium bevinden zich in een CIO rol tijdens de IT-integratie gedurende de M&A. Ook is er een expert geïnterviewd die een helikopter view over de verschillende cases en niet geïnterviewde cases heeft. Zij is meerdere malen in aanraking gekomen met IT-integraties tijdens M&A's binnen de voedingsmiddelenindustrie. De laatste is de sleutelinformant en de experts vormen de informanten.

Periode van onderzoek

Dit onderzoek richt zich op de periode tijdens en vlak na de M&A.

7.2 Opstellen interviewvragen

De doelstelling van dit onderzoek is inzicht verkrijgen in de invloed van IT-factoren op de vorm van het IT-integratie product tijdens M&A's in de voedingsmiddelen industrie. Om deze doelstelling te verwezenlijken is de bestaande literatuur aangaande de 'IT-integratie tijdens M&A's' geanalyseerd wat tot een conceptueel model met meerdere factoren heeft geleid. Dit is weergegeven in Figuur 15 (p58) en de onderliggende redenen voor de keuze voor deze variabelen zijn beschreven in de hoofdstukken drie, vier, vijf en zes. De resultaten uit de cases zijn van invloed op de robuustheid van de theorie en het aantal vergelijkbare resultaten geeft een indicatie over de gehele populatie. Op basis van het conceptueel model (Figuur 15 (p58)) zijn te verklaren variabelen en factoren opgesteld. De factoren en te verklaren variabelen vormen de input voor de interviewvragen.

7.2.1 Te verklaren variabelen

Er is één te verklaren variabele, namelijk het IT-integratie product. Het IT-integratie product kan worden geoperationaliseerd in software, hardware, personeel & procedures en in- en outsourcing. De verkregen waarden zijn van nominaal en ordinaal niveau.

Het IT-integratie product:

1) Software en data;

Mate van software integratie ('geen', 'gedeeltelijk', 'geheel')

Software integratie methode ('preservatie', 'absorptie', 'samen naar nieuw', 'best-of-breed', 'symbiose')

- 2) *Hardware*;
Hardware integratie applicaties ('concentratie', 'samengesteld', 'deconcentratie')
- 3) *Integratie personeel en procedures*;
De mate van (de)centralisatie van de integratie van IT personeel tijdens en na de IT-integratie van de M&A ('centralisatie', 'hybride', 'decentralisatie')
- 4) *In- en outsourcing*.
De mate van uitbesteding van IT tijdens en na de IT-integratie van de M&A ('outsourcing', 'selective sourcing', 'insourcing')

7.2.2 Factoren

De verklarende variabelen zijn de IT-factoren die onderliggend zijn aan een bepaald IT-integratie product. De waarden zijn van nominaal en ordinaal niveau en per dimensie worden deze gepresenteerd.

- 1) *Business strategie*;
Doel M&A ('domeinverkenning', 'domeinversterking', 'domeinuitbreiding')
Type M&A ('verticaal', 'horizontaal', 'conglomeratie')
Synergiebron ('managementkwaliteiten', 'gezamenlijk gebruik resources' 'functionele kwaliteit')
- 2) *Organisatorische integratievorm*;
Strategische samenhang ('beperkt', 'sterk')
Behoeftte aan autonomie ('beperkt', 'sterk')
Geografische afstand ('groot', 'klein')
Verschil in grootte ('groot', 'klein')
Integratievorm ('preservatie', 'gelijkwaardige integratie', 'eenzijdig invoegen', 'symbiose')
- 3) *IT strategie*;
Huidige IT-afhankelijkheid business strategie ('hoog', 'laag')
IT-afhankelijkheid M&A doelen ('hoog', 'laag')
IT-integratie prioriteit ('laag', 'voorwaarde', 'hoog')
- 4) *IT infrastructuur*.
Technische kwaliteit IT ('hoog', 'laag')
Functionele kwaliteit IT ('hoog', 'laag')

7.2.3 Interviewvragen

Het interview opent met enkele algemene vragen om een overzicht van de kenmerken van de organisatie te verkrijgen en de M&A's die het doorlopen heeft. Om inzicht te

verkrijgen in de invloed van IT-factoren op het IT-integratie product wordt vervolgens gevraagd welke IT-integratie producten er tot stand komen bij de desbetreffende organisatie tijdens een M&A. Hierna wordt per IT-integratie product besproken welke IT-factoren hieraan ten grondslag liggen. Deze worden puntsgewijs afgewerkt.

Algemene vragen

Welke doelstellingen had de onderneming met de M&A?

Wat voor type was de M&A?

Was er een verregaande bedrijfsproces integratie benodigd om de doelstellingen van de M&A te verwezenlijken?

Voor welke integratievorm is gekozen?

Het IT-integratie product

Voor welk IT-integratie product is er gekozen?

Hoe is de software geïntegreerd?

Hoe is de hardware geïntegreerd?

Is het IT personeel van beide organisaties geïntegreerd?

Wat is de verhouding insourcing en outsourcing binnen uw organisatie?

Hoe was deze verhouding na de IT-integratie tijdens de M&A?

Relaties leggen tussen de te verklaren variabelen en factoren

Welke redenen lagen de verschillende onderdelen van het IT-integratie product ten grondslag?

Business factoren

De M&A doelstellingen?

Organisatorische factoren

Geografische afstand?

Was er sprake van effectieve processen

Was er een sprake van een grote overeenkomst in functionaliteit van de processen?

Verschil in grootte?

Integratievorm?

IT strategie

IT-afhankelijkheid van de huidige processen?

IT-afhankelijkheid van de M&A doelstellingen?

IT-integratie prioriteit?

Technische factoren

Technische kwaliteit systemen?

Functionele kwaliteit systemen?

7.3 Betrouwbaarheid en geldigheid

In deze paragraaf worden de betrouwbaarheid en geldigheid van de gebruikte onderzoeksmethode onderzocht.

Betrouwbaarheid

Met betrouwbaarheid wordt in [BAAR2001] de mate dat meerdere (verschillende) metingen dezelfde resultaten opleveren bedoeld. Indien de metingen dezelfde resultaten opleveren, betekent dit dat de metingen en onderzoeksresultaten betrouwbaar zijn [BAAR2001]. Om inzicht te verschaffen in de mate van betrouwbaarheid dient dit begrip geoperationaliseerd te worden. Er zijn verschillende indicatoren gebruikt om dit begrip meetbaar te maken [BAAR2001]. Deze worden hieronder toegelicht en de koppeling met deze scriptie wordt gelegd.

Betrouwbaarheid

- 1) Herhaalde meting;
- 2) Onderzoek onder alledaagse omstandigheden / gebruik primaire bronnen;
- 3) Gebruik van verschillende dataverzamelmethode.

Hoe meer metingen verricht worden, hoe beter de resultaten inzicht verschaffen in de betrouwbaarheid. Indien de metingen dezelfde resultaten weergeven, kan geconcludeerd worden dat de resultaten betrouwbaar zijn.

De herhaalde meting komt terug in zowel het theoretisch als het praktisch deel. De uitkomst van het theoretisch deel is een conceptueel model dat ondersteunt wordt door de beschikbare literatuur over het onderwerp 'IT-integratie tijdens M&As'. Aangezien de literatuur over dit onderwerp erg schaars is zal een onderzoeker die dit onderwerp ook bestudeert op dezelfde literatuur uitkomen. Binnen het praktisch deel worden meerdere cases in behandeling genomen. Door de behandeling van meerdere cases neemt de betrouwbaarheid van het praktisch deel toe.

Wanneer onderzoek onder alledaagse omstandigheden wordt verricht, wordt de werkelijke situatie onderzocht. Hierbij wordt gebruik gemaakt van primaire bronnen. Op deze manier wordt een betrouwbaarder beeld van de werkelijkheid verkregen, omdat direct inzicht in de onderzoeksmaterie wordt verschaft. Door gebruik van primaire bronnen wordt bovendien ruis in de communicatie voorkomen.

Dit onderzoek is niet verricht onder alledaagse omstandigheden, omdat geen sprake was van een participerende observatie. Het karakter van dit onderzoek en het wetenschapsgebied (informatiekunde) van waaruit dit onderzoek verricht wordt vereisen dit ook niet. Om de betrouwbaarheid te waarborgen zijn interviews afgenomen met experts die direct bij de besluitvorming aangaande de IT-integratie tijdens de M&A betrokken waren.

Indien verschillende soorten dataverzamelmethode gebruikt worden, wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot, omdat dezelfde te onderzoeken materie op verschillende wijzen onderzocht wordt.

In dit onderzoek zijn interviews en documentenonderzoek (literatuurstudie) verricht. Het conceptueel model dat als resultaat van literatuurstudie is opgeleverd wordt ondersteunt

door en is gebaseerd op een groot aantal bronnen. Dit maakt de constructie van het conceptueel model betrouwbaar. Het empirisch deel is betrouwbaar, omdat er meerdere cases worden geanalyseerd en tevens een speciale case waarbij de geïnterviewde overzicht bij meerdere cases onderzoek gedaan heeft. Ook wordt een onderzoek geraadpleegd naar het gebruik van ERP pakketten binnen de voedingsmiddelenindustrie.

Interne geldigheid

Onder interne geldigheid wordt de mate dat de onderzoeksresultaten corresponderen met de werkelijkheid verstaan [BAAR2001]. Des te meer de onderzoeksresultaten een afspiegeling zijn van de werkelijke situatie, des te hoger de interne geldigheid.

Bij het analyseren of de onderzochte materie correspondeert met de werkelijke situatie is het van belang te inventariseren of er meerdere dataverzamelingsmethoden zijn gebruikt en of deze onafhankelijk van elkaar overeenkomstige resultaten verschaffen. In dit geval is er sprake van het gebruik van slechts één dataverzamelingsmethode voor het theoretisch deel en twee dataverzamelingsmethoden voor het praktisch deel. De interne geldigheid van het theoretisch deel is hoog, ondanks het gebruik van maar één dataverzamelingsmethode, omdat de literatuurstudie input heeft verkregen van diverse bronnen (en verschillende invalshoeken) uit de literatuur.

De interne geldigheid van het praktisch deel wordt getoetst op basis van informanten die een sleutelrol hebben vervuld voor de IT-integratie tijdens de M&A's van de organisatie. Er worden er meerdere cases bestudeert wat een verhoging van de interne geldigheid van het totale praktisch onderzoek tot gevolg heeft. Ook wordt een interview gehouden met een sleutelinformant die inzicht heeft in de geïnterviewde cases en de niet-geïnterviewde cases, en wordt er een document (het ERP Food onderzoek[ERPF2006]) bestudeerd dat inzicht geeft in het gebruik van IT binnen de voedingsmiddelenindustrie.

Een voorwaarde voor interne geldigheid is dat de resultaten betrouwbaar zijn en zodoende door onafhankelijke herhaalde metingen hetzelfde resultaat vertonen (zie betrouwbaarheid).

Externe geldigheid

Externe geldigheid wordt volgens [BAAR2001] bepaald door de mate dat de onderzoeksresultaten toegepast kunnen worden op andere onderzoeksgebieden. Indien resultaten van een onderzoeksobject toegepast kunnen worden op een ander onderzoeksobject, betekent dit dat het verrichte onderzoek extern geldig is. Een onderzoek is toepasbaar op andere onderzoeksgebieden, indien de vergeleken onderzoeksgebieden met elkaar corresponderen en gelijke eigenschappen vertonen.

Het praktisch onderzoek is extern geldig voor de voedingsmiddelenbranche. De interviews zijn gehouden bij meerdere bedrijven in voedingsmiddelenindustrie die op basis van analogische generalisatie een uitspraak doen over de gehele voedingsmiddelenindustrie. Ook het conceptueel model is extern geldig voor de voedingsmiddelenindustrie op basis van analytische generalisatie. De vraag is dan natuurlijk wel of het model juist is.

Voor overige branches geldt dat de resultaten niet extern geldigheid zijn, omdat de branches andere eigenschappen vertonen dan de voedingsmiddelenindustrie.

7.4 Deelconclusie

De onderzoeksmethode die gebruikt wordt voor het empirisch onderzoek is kwalitatief onderzoek. Redenen hiervoor zijn:

- 1) De onderzoeksvraag is niet kwantitatief
- 2) De onderzoeksvraag heeft een holistisch karakter
- 3) Het onderzoek gaat in op de vragen 'hoe' en 'waarom'
- 4) Het onderzoek is verkennend van aard

Verder wordt een meervoudige case studie. De redenen hiervoor zijn:

- 1) In de vraagstelling staat centraal 'hoe iets precies is en waarom het zo is gegaan' [TIN1989]
- 2) De onderzoeker heeft geen controle over de onderzoekssituatie
- 3) De onderzoekssituatie kan niet geïsoleerd worden uit de context [VENN2006]
- 4) Er kan dieper op bepaalde onderwerpen in worden gegaan (door doorvragen)
- 5) Er kunnen een groot aantal kenmerken worden onderzocht van een beperkt aantal onderzoekseenheden
- 6) Er kan gedetailleerd en vanuit meerdere invalshoeken worden geanalyseerd welke IT-factoren ten grondslag liggen aan een bepaald IT-integratie product.
- 7) Het doel is het vast stellen is van de juistheid van een theorie, dan wel bijstelling van een theorie [YIN1989]. Het conceptueel model van het theoretisch deel is nieuw en kan daarom uitstekend getoetst worden op basis van de casestudiemethodiek.

De bedrijvenselectie is tot stand gekomen door gebruik te maken van de database REACH. Criteria waarop de bedrijven zijn geselecteerd zijn de volgende:

- 1) De bedrijfsopbrengst moet minimaal 1 miljard bedragen;
- 2) De onderneming moet beschikken over meerdere deelnemingen (> 5);
- 3) Totaal aantal medewerkers moet minimaal 5.000 zijn;

Uiteindelijk voldeden zeventien organisaties voor het onderzoek, welke allemaal benaderd zijn voor dit onderzoek. Uiteindelijk waren alleen Nutreco, CSM, Cap Gemini en Royal Cosun bereid mee te werken.

De methode van dataverzameling vindt plaats op basis van semi-gestructureerde interviews met experts. Belangrijkste reden voor deze keuze is dat het conceptueel model waarschijnlijk niet alle factoren afdekt. Gedurende de interviews is er de mogelijkheid tot verdere verdieping wat mogelijk kan leiden tot verdere afdichting van factoren en aanpassing van het conceptueel model. Verder worden de onderzoekseenheden gevormd door experts. Dit, omdat het personen betreft die leiding hebben gegeven aan en hebben beslist over de IT-integratie tijdens de M&A van hun organisatie. Één van hen is bovendien een sleutelinformant, omdat deze meerdere malen in aanraking is gekomen met IT-integraties tijdens M&A's binnen de voedingsmiddelenindustrie en zodoende

over een helicopterview beschikt. Dit onderzoek richt zich op de periode tijdens en vlak na de M&A.

De input voor de interviewvragen vormen de factoren en te verklaren variabelen. Deze zijn gebaseerd op het conceptueel model. De interviews bevatten algemene vragen, vragen over het IT-integratie product en vragen die relaties leggen tussen de te verklaren variabelen en factoren. Gekozen is voor vragen op ordinaal en nominaal meetniveau, omdat kwalitatieve eigenschappen onderzocht worden.

Verder verschaffen de gebruikte dataverzamelmethode naar verwachting een betrouwbaar beeld, omdat de literatuurstudie en het conceptueel model gebaseerd is op een groot aantal bronnen (herhaalde meting). Het empirisch deel is naar verwachting betrouwbaar, omdat er meerdere cases worden geanalyseerd, een sleutelinformant wordt geïnterviewd en een onderzoek wordt geraadpleegd naar het gebruik van ERP pakketten binnen de voedingsmiddelenindustrie (herhaalde meting).

De interne geldigheid van het theoretisch deel van het onderzoek is hoog, ondanks het gebruik van maar één dataverzamelmethode, omdat de literatuurstudie input heeft verkregen van diverse bronnen (en verschillende invalshoeken) uit de literatuur. De interne geldigheid van het empirisch deel is naar verwachting hoog, omdat meerdere interviews worden afgenomen, waarvan één geïnterviewde over een helicopterview beschikt binnen de voedingsmiddelenindustrie met betrekking tot reeds verrichte M&A's. Het empirisch onderzoek is daarnaast extern geldig, omdat op basis van analogische generalisatie een uitspraak gedaan kan worden voor de gehele voedingsmiddelenindustrie. Ook is de verwachting dat er theoretische / analytische generalisatie mogelijk is wanneer de cases dezelfde resultaten vertonen.

8 Toetsing conceptueel model

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews gepresenteerd. Er worden twee deelvragen beantwoord, namelijk “wat is de toepasbaarheid van het conceptuele model voor M&A’s in de voedingsmiddelenindustrie?” en “wat zijn de betrouwbaarheid en geldigheid van de onderzoeksresultaten?”

Allereerst worden de interviewresultaten besproken waarna het conceptueel model aan bod komt. Dit hoofdstuk sluit af met een analyse van de betrouwbaarheid en geldigheid van de onderzoeksresultaten.

8.1 Interviewresultaten

In deze paragraaf worden de interviews uitgewerkt op basis van de te verklaren en de factoren, welke afkomstig zijn uit het conceptueel model van (Figuur 15 p58). Allereerst komen de IT-factoren binnen de business strategie, organisatorische strategie en IT strategie dimensie aan bod. Daarna wordt de relatie tussen het IT-integratie product en de IT-factoren besproken.

Business strategie

- Doel M&A (‘domeinversterking’, ‘domeinuitbreiding’)

- Type M&A (‘verticaal’, ‘horizontaal’)

- Synergiebron (‘managementkwaliteiten’, ‘gezamenlijk gebruik resources’)

De geïnterviewde organisaties zijn door M&A’s uit vroeger tijden opgebouwd uit verschillende activiteiten. De huidige trend van deze organisaties is dat deze zich gaan focussen op de kernactiviteiten en deze kernactiviteiten verder uitbreiden. Er wordt teruggegaan naar één à twee kernactiviteiten en de overige activiteiten worden afgestoten. De organisaties versterken hun marktpositie binnen een bepaald domein door domeinuitbreiding en domeinversterking. Het type M&A’s waarmee de organisaties domeinversterking en domeinuitbreiding verwezenlijken zijn zowel verticaal als horizontaal. De synergiebronnen zijn gezamenlijk gebruik van resources (dubbele functies worden weggesneden en inkrimping personeel, waardoor het proces efficiënter wordt) en overnamevoordelen als het verkrijgen van invloed in de keten door de toegenomen grootte. Cosun noemt hierbij ook nog het verkrijgen van stabielere inkomsten door diversificatie van het product aanbod. De organisatie wordt hierdoor minder afhankelijk van prijsschommelingen binnen markt door bijvoorbeeld onzekerheden als slechte oogsten en Europese regelgeving. Bij de geïnterviewde organisaties is groei binnen de primaire activiteiten echter het belangrijkste motief.

Organisatorische infrastructuur

- Strategische samenhang (‘beperkt’)

- Integratievorm (‘preservatie’, ‘conservatie’)

- Overige factoren zijn niet relevant vanwege de beperkte strategische samenhang en de integratievorm.

Het belangrijkste doel van de consolidatieslag binnen de voedingsmiddelenindustrie is de toegenomen schaalgrootte en dit vereist niet direct enige procesintegratie. De integratievormen zijn dan ook preservatie en conservatie op de korte termijn en op de lange termijn eenzijdig invoegen (overname concurrenten waarmee gezamenlijk gebruik van resources kan worden bereikt) en symbiose (overname afnemers en leveranciers vanwege ketenbeheersing). Binnen dit onderzoek ligt de focus echter op de korte termijn en integratie die na de M&A plaatsvindt is niet meegenomen in de resultaten. De redenen die onderliggend zijn aan de integratievorm zijn bij de bepaling van het IT-integratie product aan bod gekomen.

IT strategie

Huidige IT-afhankelijkheid business strategie ('hoog')

IT-afhankelijkheid M&A doelen ('laag')

IT-integratie prioriteit ('laag')

Bij alle organisaties is duidelijk naar voren gekomen dat de IT-integratie geen rol speelt voor de M&A. De IT-afhankelijkheid van de huidige strategie en van de M&A doelen is laag net als de IT-integratie prioriteit. Er wordt pas geïntegreerd qua IT na het M&A proces. De huidige IT-afhankelijkheid bevindt zich zowel in het operationeel stadium van McFarlane [INFO2007] als in het ondersteunend stadium. De geeft IT geen strategisch voordeel maar is wel benodigd voor uitvoering van de business. Aangezien er geen integratie plaatsvindt op de korte termijn is de IT-integratie prioriteit laag en geen voorwaarde.

IT-integratie product

Er zijn twee mogelijkheden besproken tijdens de integratie van de software, namelijk geen of gehele software-integratie en de geïnterviewden gaven allen aan tijdens de M&A voor geen software integratie te kiezen. Bij alle geïnterviewde organisaties wordt uiteindelijk wel gestreefd naar standaardisatie in de primaire applicaties (na de M&A) en er wordt tijdens M&A's wel rekening gehouden met deze toekomstige stap. Om die laatste reden worden de factoren die onderliggend zijn aan de invoering van de omgeving van de overnamekandidaat toch besproken.

Mate van software integratie ('geen')

Software integratie methode ('preservatie')

Alle geïnterviewden geven aan dat er tijdens M&A's geen integratie van de software plaatsvindt. De software integratie methode is dan ook preservatie. De belangrijkste IT-factor hiervoor is de business strategie. Indien deze geen IT-integratie dicteert hoeft er ook niet geïntegreerd te worden. Om de M&A doelstellingen te bereiken is geen procesintegratie vereist en dus ook geen IT-integratie. De M&A doelstellingen zijn primair gericht op groei van de organisaties die de kernactiviteiten omvatten. Uiteindelijk vindt er wel standaardisatie plaats van de applicaties maar dit heeft niets met de M&A te maken.

Er is echter één uitzondering mogelijk en dat is wanneer de overnamekandidaat geen IT meekrijgt. Bij grote ondernemingen is de IT vaak gecentraliseerd en de werk-

maatschappijen kopen daar hun benodigde IT functionaliteit en capaciteit in. Indien een van die werkmaatschappijen verkocht wordt zal deze zonder IT komen te zitten.

Er vindt tijdens het M&A proces echter wel direct integratie plaats van secundaire processen (rapportage, communicatie en financiële besturing) en bijbehorende data bij alle geïnterviewde organisaties. De belangrijkste reden hiervoor is vanwege de besturing van de overgenomen organisatie door het management.

Mate van software integratie ('geheel')

Software integratie methode ('absorptie', 'samen naar nieuw', 'best-of-breed')

Bij alle geïnterviewde organisaties wordt uiteindelijk gestreefd naar standaardisatie in de primaire applicaties en de software integratie methode die in dat geval het meest wordt uitgevoerd is de invoering van de IT van de overnemende organisatie. Dit IT-integratie product is echter niet vereist voor de M&A doelstellingen en valt daarom buiten de scope van dit onderzoek. Toch wordt het hier besproken om enig inzicht te krijgen en een verwachting over de IT-factoren die hieraan ten grondslag liggen.

De business strategie is de belangrijkste IT-factor. Deze dicteert de standaardisatie van de applicatieportfolio. Indien de business strategie niet expliciet standaardisatie van de applicaties dicteert zijn er factoren uit de organisatorische infrastructuur dimensie en IT infrastructuur dimensie die kunnen leiden tot de integratie van de informatiesystemen. Factoren uit de organisatorische infrastructuur dimensie zijn verschil in grootte, geografische afstand, overeenkomst businessprocessen en effectiviteit business processen. Als een organisatie klein is, zal het minder complex zijn de applicaties te vervangen dan wanneer deze groot is. Indien er sprake is van een grote geografische afstand zullen de processen en cultuurverschillen groot zijn en is het af te raden de applicatie portfolio te standaardiseren (ERP pakket invoeren betekent tevens het standaardiseren van de businessprocessen). Als de overeenkomst in businessprocessen groot is hoeft er geen *business process reengineering* plaats te vinden wat leidt tot een snellere invoering van de applicaties. Indien een organisatie effectieve processen heeft zal er minder snel voor worden gekozen om de business processen te wijzigen, omdat de organisatie goed presteert. Factoren uit de IT infrastructuur dimensie die kunnen leiden tot standaardisatie van de applicatieportfolio zijn factoren als snijden in onderhoud en licentie kosten, verdwijnen personeel en de technische kwaliteit applicaties overnamekandidaat (indien de systemen niet schaalbaar zijn om de gewenste groei doelstellingen te bereiken moeten er nieuwe applicaties komen).

De integratiemethodes samen naar nieuw en best-of-breed worden door de geïnterviewde organisaties afgeraden, omdat deze zorgen voor een toename in complexiteit en voor veranderingen bij beide organisaties.

Hardware, Integratie personeel en procedures en In- en outsourcing

Hardware integratie applicaties ('concentratie')

De mate van (de)centralisatie van de integratie van IT personeel tijdens en na de IT-integratie van de M&A ('centralisatie')

De mate van uitbesteding van IT tijdens en na de IT-integratie van de M&A ('outsourcing')

Deze onderwerpen zijn niet uitgebreid aan bod gekomen tijdens de interviews. Wel kan worden gesteld dat de geïnterviewde organisaties uit de voedingsmiddelenindustrie streven naar een efficiëntie inzet IT. Dit leidt uiteindelijk tot een concentratie van de hardware, tot een centralisatie van personeel (met zo min mogelijk personeel van de overnamekandidaat) en tot outsourcing van de software (de organisaties maken allen gebruik van ERP pakketten). De voltooiing van de IT efficiëntie strategie vindt echter plaats nadat de doelen van de M&A bereikt zijn.

8.2 Vergelijking conceptueel model met interviewresultaten

In deze paragraaf wordt geanalyseerd of de verkregen resultaten uit het empirisch onderzoek overeenstemmen met het conceptueel model uit het theoretisch deel. Dit conceptueel model bestaat uit drie onderdelen, namelijk de dimensies en de relaties tussen de dimensies (zie Figuur 8 p37), de concretisering van de dimensies door IT-factoren (zie Figuur 15 p58) en de relaties tussen de IT-factoren binnen de dimensies (zie Figuur 19 p74 en Figuur 20 p77). Elk onderdeel wordt nu besproken.

8.2.1 De IT-integratie product dimensies en de relaties tussen de dimensies

Het raamwerk uit hoofdstuk 3 (zie Figuur 8 p37) is geldig voor de voedingsmiddelen-industrie. Er zijn binnen Figuur 8 (p37) vier dimensies en vier mogelijke relaties ertussen. De empirie correspondeert met de gedefinieerde dimensies en de relaties. De belangrijkste IT-factor is volgens de geïnterviewden de ‘business strategie’ en de eisen hieruit zijn leidend voor het IT-integratie product. De integratie van IT dient te worden afgestemd op de ‘vereiste business proces integratie’. Er is in eerste instantie geen integratie van processen, want groei is het belangrijkste. De geïnterviewden gaven aan dat de IT ‘geen rol speelt voor de M&A’. De dominante business IT alignment vorm is A (zie Figuur 5 p32) . Technische factoren spelen geen rol voor het IT-integratie product maar zijn ‘een obstakel dat zo goed mogelijk opgevangen dient te worden’. Het laatste correspondeert met de plaats van de IT infrastructuur dimensie. De IT infrastructuur dimensie is namelijk ondergeschikt aan de business.

Dimensies	Interviewresultaten	Opmerkingen
Business strategie	Positief (allen)	Belangrijkste dimensie
Organisatorische infrastructuur	Positief (allen)	Wordt afgestemd op de business strategie
IT strategie	Positief (allen)	Minst belangrijk
IT infrastructuur	Positief (allen)	Business IT alignment A

Tabel 3 Toetsing dimensies IT-integratie alignment model

8.2.2 Concretisering dimensies door IT-factoren

Het conceptueel model uit Figuur 15 (p58) in hoofdstuk 4 vormt de tweede toetsing binnen de empirie. In deze paragraaf komen de IT-factoren aan bod die de dimensies concretiseren en is beoordeeld of er een relatie is met het IT-integratie product.

Factoren business strategie

Uit de interviews blijkt dat de IT-factoren binnen de business strategie dimensie een rol spelen voor het IT-integratie product. De doelen van de M&A's zijn domeinverkenning en domeinuitbreiding. Er vindt horizontale en verticale integratie plaats en de synergiebronnen zijn gezamenlijk gebruik van resources en overdracht van management kwaliteiten. Er zijn geen andere factoren aan het licht gekomen die van invloed zijn binnen deze dimensie.

Business strategie	Interviewresultaten	Opmerkingen
Doel M&A	Positief (allen)	-
Type M&A	Positief (allen)	-
Synergiebron	Positief (allen)	-

Tabel 4 Toetsing IT-factoren business strategie dimensie

Factoren organisatorische infrastructuur

De factoren binnen de organisatorische infrastructuur zijn van invloed op het IT-integratie product. De strategische samenhang en autonomie zijn van invloed op de integratie. Indien er niet geïntegreerd hoeft te worden qua processen gebeurt dat voor de IT ook niet. De overeenkomst in de business processen nodigt wel uit om sneller te integreren qua IT maar is niet van invloed op de keuze. Hetzelfde geldt voor de effectiviteit van de business processen (dan juist niet de IT integreren, omdat wat goed is niet verandert moet worden), de geografische afstand en het verschil in grootte. Deze factoren komen op de tweede plaats en spelen pas een rol als de business niet expliciet een IT-integratie product dicteert. Het holistisch karakter van het onderwerp 'IT-integratie tijdens M&A's' komt sterk naar voren tijdens de bespreking van deze factoren. De informanten en sleutelinformanten identificeren deze IT-factoren als belangrijkste IT-integratie procesfactoren.

Organisatorische infrastructuur	Interviewresultaten	Opmerkingen
Strategische samenhang	Positief (allen)	- dicteert de procesintegratie
Behoeftte aan autonomie	Positief (allen)	-
Overeenkomst business processen	Slechts 2	Vanwege aanscherping interviewvragen en ontwikkeling theoretisch model
Effectiviteit business processen	Slechts 2	Vanwege aanscherping interviewvragen en ontwikkeling theoretisch model
Geografische afstand	Positief (allen)	-
Verskil in grootte	Positief (allen)	-
Integratievorm	Positief (allen)	- wordt te samen met de business factoren als belangrijkste IT-factor bestempeld

Tabel 5 Toetsing IT-factoren organisatorische infrastructuur dimensie

De factoren IT strategie

Alle IT strategie factoren hebben een link met het IT-integratie product. De organisaties identificeren allen dat de IT strategie geen rol speelt voor het bereiken van de M&A doelstellingen. De huidige IT-afhankelijkheid bevindt zich zowel in het operationeel stadium van McFarlane[INFO2007] als in het ondersteunend stadium. De IT-integratie prioriteit is van invloed op de business IT alignment maar vooral op het IT-integratie proces. De factor die dient te worden toegevoegd is of de IT wel of niet meekomt met de overnamekandidaat.

Business strategie	Interviewresultaten	Opmerkingen
IT-afhankelijkheid huidige business strategie	Positief (allen)	-
IT-afhankelijkheid M&A doelstellingen	Positief (allen)	-
IT-integratie prioriteit	Positief (allen)	
IT-Role	Positief (allen)	-
IT wel of niet mee	Positief (2 interviews)	In sommige gevallen wordt een organisatie zonder IT overgenomen

Tabel 6 Toetsing IT-factoren IT strategie dimensie

De IT infrastructuur factoren

De IT infrastructuur factoren komen op de laatste plaats. De technische kwaliteit speelt net als de functionele kwaliteit in geen rol. Indien ze wel aan bod komen zijn dit de belangrijkste twee factoren. Het snijden in onderhoud en licenties biedt kostenvoordelen en komt op de laatste plaats. De organisatie kan immers vanuit kostenoverwegingen naar een nieuwe omgeving te gaan.

IT infrastructuur	Interviewresultaten	Opmerkingen
Technische kwaliteit	Positief (allen)	-
Functionele kwaliteit	Positief (allen)	-
Snijden onderhoud en licentie kosten e.a. kostenvoordelen / synergievoordelen	Positief (2 interviews)	- kostenvoordelen kunnen tot standaardisatie leiden

Tabel 7 Toetsing IT-factoren IT infrastructuur dimensie

IT-integratie product variabelen

De IT-aspecten zijn allen aan bod gekomen tijdens de interviews. Alleen in- en outsourcing is helaas niet aan bod gekomen door aanscherping van het theoretisch model.

IT-aspecten	Interviewresultaten	Opmerkingen
Software en data Mate van software integratie Software integratie methode	Positief (allen)	
Hardware Hardware integratie applicaties	Positief (allen)	
Integratie personeel en procedures mate van (de)centralisatie van de integratie van IT personeel	Positief (allen)	
In- en outsourcing	ERP food onderzoek[ERPF2006]	Vanwege aanscherping interviewvragen en ontwikkeling theoretisch model

Tabel 8 Toetsing IT-integratie product variabelen

8.2.3 Relaties IT-factoren

In deze paragraaf worden de onderlinge relaties tussen de IT-factoren binnen de dimensies onder de loep genomen. De concrete waarde van de IT-factoren in de voedingsmiddelenindustrie is vergeleken met Figuur 18 p71 en Figuur 19 p74. Een punt vooraf is het niet compleet zijn van de figuren (de invloed van de organisatorische infrastructuur factoren op de mate van (de)centralisatie is niet expliciet aan bod gekomen in het theoretisch onderdeel). Een meting van een incompleet model heeft weinig zin

tenzij de meting wordt aangewend om het model te completeren. Het laatste is dan ook ‘achteraf’ geprobeerd (oorzaak is het wijzigen van het theoretisch model waarop de interviews waren gebaseerd).

Business strategie

De organisaties focussen zich op de kernactiviteiten wat leidt tot domeinversterking en domeinuitbreiding. Dit gebeurt door zowel verticale als horizontale overnames. De belangrijkste synergiebron is de toegenomen marktmacht door de autonome groei. Daarna zijn op de lange termijn gezamenlijk gebruik van resources van belang.

Business strategie	Interviewresultaten	Opmerkingen
Doel M&A	Domeinversterking Domeinuitbreiding	-
Type M&A	Horizontaal Verticaal	-
Synergiebron	Groei Gezamenlijk gebruik van resources	-

Tabel 9 Concretisering IT-factoren business strategie dimensie

Business strategie → organisatorische infrastructuur

De organisaties hoeven niet direct te integreren om de M&A doelen te bereiken ongeacht of de behoefte aan autonomie hoog of laag is. De integratievorm is in eerste instantie conservatie en preservatie. De overige factoren spelen geen rol voor de integratievorm, omdat de keuze preservatie en conservatie is, maar zijn wel van invloed op het IT-integratie proces

Organisatorische infrastructuur	Interviewresultaten	Opmerkingen
Strategische samenhang	laag	-
Behoefte aan autonomie	Laag / hoog	-
Overeenkomst business processen	Geen rol	wel tijdens IT-integratie na M&A
Effectiviteit business processen	Geen rol	wel tijdens IT-integratie na M&A
Geografische afstand	Geen rol	wel tijdens IT-integratie na M&A
Vershil in grootte	Geen rol	wel tijdens IT-integratie na M&A
Integratievorm	Conservatie, preservatie	-

Tabel 10 Toetsing concretisering IT-factoren organisatorische infrastructuur & IT-integratie product

Business strategie → IT strategie

De relatie tussen de business strategie en de IT strategie wordt gevormd door de IT-afhankelijkheid van de M&A doelen. Indien deze niet afhankelijk zijn van IT leidt dit tot een lage IT integratie prioriteit en een IT-Role die efficiënt is. De lage IT-integratie prioriteit is vooral van invloed op het IT-integratie proces.

Indien een organisatie wordt aangekocht zonder IT, zijn de M&A doelen afhankelijk van IT (zonder IT geen uitvoering business), is de IT-integratie prioriteit een voorwaarde, en dit heeft vooral invloed op het IT-integratie proces.

De IT-Role is altijd op efficiëntie gericht, want IT maakt niet expliciet deel uit van de doelstellingen. Er wordt gestreefd binnen de voedingsmiddelenindustrie naar een zo min mogelijke kosten invulling van IT

Business strategie	Interviewresultaten	Opmerkingen
IT-afhankelijkheid huidige business strategie	Operationeel, Ondersteunend	-
IT-afhankelijkheid M&A doelstellingen	Laag / hoog	-
IT-integratie prioriteit	Laag / voorwaarde	-relatie IT-integratie proces
IT-Role	Efficiënt	-
IT wel of niet mee	Wel (90%), niet(10%)	In sommige gevallen wordt een organisatie zonder IT overgenomen

Tabel 11 Toetsing concretisering IT-factoren business strategie & IT strategie

IT strategie & organisatorische infrastructuur → IT infrastructuur

De technische kwaliteit en functionele kwaliteit spelen geen rol direct na de M&A. De organisatorische infrastructuur is de dominante business IT alignment vorm en die dicteert geen organisatorische integratie.

IT infrastructuur	Interviewresultaten	Opmerkingen
Technische kwaliteit	Geen rol	wel tijdens IT-integratie na M&A
Functionele kwaliteit	Geen rol	wel tijdens IT-integratie na M&A

Tabel 12 Toetsing concretisering IT-factoren IT infrastructuur & IT-integratie product

IT strategie & organisatorische infrastructuur → IT infrastructuur → IT-integratie product

De IT-factoren uit de organisatorische infrastructuur en IT strategie dicteren geen IT-integratie wat leidt tot een geen mate van software integratie en een preserveerende software integratie methode. Vanuit kostenoverwegingen wordt de hardware geconcentreerd indien mogelijk, het IT personeel van de overnamekandidaat afgestoten en de software geoutsourced ERP Food[ERPF2006].

De relatie tussen de organisatorische integratie, de hardware, integratie personeel en in- en outsourcing is niet expliciet aan de orde gekomen. Wel kan worden veronderstelt uit de cases dat de bedrijfsprocesintegratie leidend is voor de software integratie en de hardware integratie en integratie personeel moeten worden afgestemd op de software integratie. De efficiënte IT strategie leidt dan vervolgens tot kostenbesparing voor IT met als gevolg concentratie van hardware en centralisatie van personeel.

De relatie tussen de IT strategie en de software integratie is niet expliciet aan de orde gekomen. Wel kan worden afgeleid uit de cases dat IT een ondersteunende rol vervult en de relatie tussen de IT strategie en de software gebaseerd is op het zo efficiënt mogelijk invullen van de software integratie om kostenbesparingen te verwezenlijken.

IT-aspecten	Interviewresultaten	Opmerkingen
Software en data Mate van software integratie Software integratie methode	(geen) (preservatie)	- relatie met IT strategie niet expliciet aan de orde gekomen
Hardware Hardware integratie applicaties	concentratie	- relatie met organisatorische infrastructuur niet expliciet aan de orde gekomen
Integratie personeel en procedures mate van (de)centralisatie van de integratie van IT personeel	centralisatie	- relatie met organisatorische infrastructuur niet expliciet aan de orde gekomen
In- en outsourcing	Uit ERP food onderzoek[ERPF2006], blijkt outsourcing	Vanwege aanscherping interviewvragen en ontwikkeling theoretisch model

Tabel 13 Toetsing concretisering IT-integratie product variabelen

8.3 Beoordeling conceptueel model

Het conceptueel model is getoetst voor organisaties in de voedingsmiddelenindustrie. In deze paragraaf wordt het resultaat van de toetsing besproken.

Er kan worden verondersteld dat alledrie de onderdelen van het conceptueel model overeenkomen met de resultaten uit de cases. Het eerste onderdeel (hoofdstuk 3 zie Figuur 8 p37), de definiëring van de dimensies van waaruit het IT-integratie product wordt beïnvloed, komt volledig overeen met de resultaten.

Het tweede onderdeel (zie hoofdstuk 4 Figuur 15 p58), de concretisering van de dimensies door IT-factoren komt overeen. Er dient wel een toevoeging gedaan te worden binnen de IT strategie, namelijk de IT-factor wel of niet meekrijgen van IT. Alle IT-factoren vertonen een relatie met het IT-integratie product en kunnen gebruikt worden om de dimensies te concretiseren.

Het derde onderdeel (zie Figuur 18 p71 + Figuur 19 p74), de relaties tussen de IT-factoren, wordt ondersteund door de interview resultaten. De business factoren dicteren een bepaalde integratievorm en IT-integratie prioriteit en IT-Role. De integratievorm en IT-integratie prioriteit en IT-Role bepalen het IT-integratie product. De IT-factoren binnen de organisatorische infrastructuur en IT infrastructuur spelen binnen de voedingsmiddelenindustrie geen rol, omdat de business geen IT-integratie vereist. Deze factoren spelen echter wel een rol indien de organisaties wel gaan integreren qua IT. De relaties tussen de organisatorische infrastructuur en de hardware, integratie personeel en sourcing dienen verder bestudeerd te worden. Dit geldt ook voor de relaties tussen de IT strategie en de software integratie.

Een belangrijke uitkomst van de interviews is de relatie tussen het IT-integratie product en het IT-integratie proces. Dit toont het holistisch karakter van het onderzoek aan en is een punt voor verder onderzoek.

8.4 Interpretatie betrouwbaarheid & geldigheid onderzoeksresultaten

In deze paragraaf wordt de betrouwbaarheid en geldigheid van de interviewresultaten en het conceptueel model onder de loep genomen.

Betrouwbaarheid

Conceptueel model

De constructie van de drie onderdelen van het conceptueel is betrouwbaar, omdat er sprake is van een herhaalde meting door het gebruik van meerdere literatuurbronnen. Het eerste onderdeel, de definiëring van dimensies en de relaties ertussen (zie Figuur 8 p37) is betrouwbaar, omdat het gebaseerd is op het standaardwerk van Henderson en Venkatraman [HEND1993]. Het artikel wordt ondersteund door ongeveer 500 literatuurverwijzingen.

De concretisering van de dimensies (zie Figuur 15 p58) is betrouwbaar vanwege de grote ondersteuning door literatuur. De business strategie en organisatorische infrastructuur dimensie zijn geconcretiseerd door factoren uit de M&A issues, combinatiepotentieel en organisatorische infrastructuur te gebruiken. Deze M&A issues hebben dezelfde doelen als de dimensies van het conceptueel model en kunnen om die reden gebruikt worden voor concretisering. Larsson en Finkelstein [LARSS1999] groeperen de belangrijkste literatuur voor de M&A issues en daarbinnen is gekozen voor het standaardwerk van Haspelagh en Jemison [HASP1998] (meer dan 350 literatuurverwijzingen) en de onderzoeken van Lubatkin [LUBA1983], larsson [LARS1990] en Bartel [BART2002]. De concretisering van de IT strategie dimensie is gebeurd op basis van het werk van Mehta [MEHT2004] die daarvoor de onderzoeken van Brown [BROW2001], Lederer [MIRA1998] en Hirschheim [MEHT2004] gebruikt. Deze factoren worden in geruime mate door literatuur ondersteunt en zijn daarom betrouwbaar. De concretisering van de IT infrastructuur dimensie en het IT-integratie product is gebeurd op basis van de onderzoeken van Veltman [VELT2002], Henningsson [HENN2004], mckiernan [MERA1993], Larsen [LARS2002], giacomazzi [GIA1997] e.a.

De relaties tussen de IT-factoren (Figuur 18 p71 + Figuur 19 p74) zijn betrouwbaar, omdat vrijwel alle artikelen aangaande het onderwerp 'IT-integratie tijdens M&A's' dezelfde relaties leggen en valideren. De onderzoeken van Veltman [VELT2002], Henningsson [HENN2004], mckiernan [MERA1993], Larsen [LARS2002], giacomazzi [GIA1997] e.a. zijn hier voor gebruikt.

Praktisch

Het praktisch deel is betrouwbaar, omdat er sprake is van een herhaalde meting door de bestudering van drie cases en een sleutelinformant. Om de betrouwbaarheid te waarborgen zijn interviews afgenomen met informanten die direct bij de besluitvorming aangaande de IT-integratie tijdens de M&A betrokken waren. Ook is er sprake geweest van een sleutelinformant die overzicht over de geïnterviewde en de niet-geïnterviewde cases had. Verkeerd geïnterpreteerde informatie uit de geïnterviewde cases had dan ook aan het licht gekomen.

Interne geldigheid

Conceptueel model

Bij het analyseren of de onderzochte materie correspondeert met de werkelijke situatie is het van belang te inventariseren of de resultaten uit het praktisch deel overeenkomstig zijn met het conceptueel model. De drie cases, de sleutelinformant en het ERP Food onderzoek[ERPF2006] ondersteunen het conceptueel model. Er zijn echter wel enige kleine aanpassingen van toepassing maar het grootste deel van het model (dimensies, factoren en relaties tussen factoren) is overeenkomstig met de resultaten. De interne geldigheid van het model wordt ook verhoogd door de theorieën waarop het gebaseerd is (zie betrouwbaarheid).

Praktisch deel

De interne geldigheid van het praktisch deel is hoog, omdat alle cases dezelfde resultaten verschaffen, de resultaten worden ondersteund door de informatie van sleutelinformant en het Food onderzoek[ERPF2006]. Deze drie invalshoeken (cases, sleutelinformant, ERP food) geven allen hetzelfde beeld, waardoor de interne geldigheid hoog is.

Externe geldigheid

Conceptueel model

Het conceptueel model kan op basis van theoretische / analytische generalisatie een uitspraak doen over alle organisaties binnen de voedingsmiddelenindustrie. Drie cases ondersteunen het conceptueel model en volgens de sleutelinformant zijn de IT-integratie tijdens M&A's binnen de niet geïnterviewde organisaties vergelijkbaar met de onderzochte cases. Om die redenen kan op basis van analytische generalisatie worden verondersteld dat het conceptueel model geldig is voor de gehele voedingsmiddelenindustrie. Volgens [YIN1989] mag analytische generalisatie geclaimd worden wanneer twee of meer casussen dezelfde theorie ondersteunen.

Praktisch

De externe geldigheid van de resultaten kan op basis van analogisch redeneren een uitspraak doen over de gehele voedingsmiddelenindustrie. Hiervoor dient volgens [SMALL2003] aan zes kenmerken te worden voldaan. Er kan gesteld worden dat aan elk kenmerk is voldaan en de onderzoeksresultaten een externe geldigheid van de volledige voedingsmiddelenindustrie hebben. De punten worden nu besproken.

1) The relative degree of similarity

De organisaties vertonen grote overeenkomsten (zie bedrijvenselectie). De externe geldigheid is daarom zeer zeker geldig voor de 17 geselecteerde organisaties. Deze vertegenwoordigen door hun omvang en omzet het grootste deel van de organisaties binnen de voedingsmiddelen industrie.

2) The relevance for the conclusion

De overeenkomsten tussen de organisaties zijn zeer relevant voor de conclusie. De overeenkomsten zijn de waarden van de IT-factoren en het IT-integratie product. Relevante overeenkomsten zijn dan de domeinversterking en uitbreiding om autonome groei te bereiken, het niet hoeven te integreren qua bedrijfsprocessen om de M&A doelen te verwezenlijken, de lage IT-afhankelijkheid van de huidige business strategie en M&A strategie, en de preservatie strategie van de software integratie. Niet relevante verschillen voor de conclusie tussen de organisaties zijn dan bijvoorbeeld dat Cosun zich op suiker richt en CSM op Bakery Supplies.

3) Support by other, similar cases

De drie onderzochte cases vertonen allen dezelfde resultaten. De resultaten worden bevestigd door de sleutelinformant en de sleutelinformant geeft aan dat er veel vergelijkbare cases binnen de voedingsmiddelenindustrie zijn. Het ERP Food onderzoek [ERPF2006] onderstreept de overeenkomsten van de organisaties (allen gebruiken ERP pakketten).

4) Support by means of variation

Dit punt is in lijn met het vorige punt. De organisaties zijn actief binnen verschillende onderdelen van de voedingsmiddelenindustrie (CSM in Bakery supplies, Cosun in Suiker, Nutreco in diervoeding- en visvoermarkt). Aangezien allen een software preservatie strategie aanhouden maken juist de onderlinge verschillen in markten het model sterker. Blijkbaar maakt het niet uit in wat voor (deel)markt de organisaties opereren. Het is van belang te weten of de business IT-integratie dicteert, de M&A doelstellingen afhankelijk zijn van IT etc.

5) The relative plausibility of the conclusion on its own

De conclusie dat als de business geen bedrijfsprocesintegratie vereist, de M&A doelstellingen niet afhankelijk zijn van IT, het gevolg heeft dat er geen IT-integratie is vereist is plausibel te noemen.

6) Empirical and theoretical support

Dit punt vormt dan wel enige kritiek op de redenering, omdat de overige organisaties binnen de voedingsmiddelenindustrie andere eigenschappen hebben dan deze 17. De getoetste cases vertegenwoordigen te samen de grootste groep binnen de voedingsmiddelen industrie en blijven groeien, omdat ze zich op hun kernactiviteiten richten. Ook blijkt uit het conceptueel dat de een grote kennis van de verschillen niet echt van belang is, omdat het grootste deel van de relevante IT-factoren en variabelen bekend is (zie conceptueel model).

8.5 Deelconclusie

Er kan worden verondersteld dat alledrie de onderdelen van het conceptueel model overeenkomen met de resultaten uit de cases. Het eerste onderdeel (hoofdstuk 3 zie Figuur 8 p37), de definiëring van de dimensies van waaruit het IT-integratie product wordt beïnvloed, komt volledig overeen met de resultaten. Het tweede onderdeel (zie hoofdstuk 4 Figuur 15 p58), de concretisering van de dimensies door IT-factoren komt overeen. Er dient wel een toevoeging gedaan te worden binnen de IT strategie, namelijk de IT-factor wel of niet meekrijgen van IT. Ook het derde onderdeel (zie Figuur 18 p71 + Figuur 19 p74), de relaties tussen de IT-factoren, wordt ondersteund door de interview resultaten. Het conceptueel model is toepasbaar voor de organisaties in de voedingsmiddelenindustrie

Het conceptueel is betrouwbaar, intern geldig en extern geldig. De constructie van de drie onderdelen van het conceptueel model is betrouwbaar omdat er gebruik is gemaakt is herhaalde metingen. Het conceptueel model bestaat uit drie onderdelen en elk onderdeel wordt in geruime mate ondersteund door wetenschappelijke literatuur. Het conceptueel model is intern geldig, omdat de drie cases, de sleutelinformant en het ERP Food onderzoek[ERP2006] het conceptueel model ondersteunen. De resultaten zijn vanuit meerdere bronnen getoetst waardoor de interne geldigheid hoog is. Het conceptueel model is extern geldig, omdat op basis van theoretische / analytische generalisatie een uitspraak gedaan kan worden over alle organisaties binnen de voedingsmiddelenindustrie. Drie cases ondersteunen het conceptueel model en volgens de sleutelinformant zijn de IT-

integratie tijdens M&A's binnen de niet geïnterviewde organisaties vergelijkbaar met de onderzochte cases. Volgens Yin [YIN1989] mag analytische generalisatie geclaimd worden wanneer twee of meer casussen dezelfde theorie ondersteunen en dat is het geval.

De onderzoeksresultaten zijn betrouwbaar, intern geldig en extern geldig. De betrouwbaarheid is hoog, doordat er sprake is van een herhaalde meting door de bestudering van drie cases, een sleutelinformant en het ERP Food onderzoek. Om de betrouwbaarheid te waarborgen zijn interviews afgenomen met informanten die direct bij de besluitvorming aangaande de IT-integratie tijdens de M&A betrokken waren. Ook is er sprake geweest van een sleutelinformant die overzicht over de geïnterviewde en de niet-geïnterviewde cases had. Verkeerd geïnterpreteerde informatie uit de interviews had dan ook aan het licht gekomen. De onderzoeksresultaten zijn intern geldig, omdat alle cases dezelfde resultaten verschaffen en de resultaten worden ondersteund door de informatie van sleutelinformant en het Food onderzoek[ERP2006]. Deze drie invalshoeken (cases, sleutelinformant, ERP Food) geven allen hetzelfde beeld, waardoor de interne geldigheid hoog is. De onderzoeksresultaten zijn extern geldig, omdat aan de zes criteria van analogisch generaliseren is voldaan, waardoor een uitspraak over de gehele voedingsmiddelenindustrie mogelijk is.

9 Conclusie

9.1 conclusie onderzoek

In deze scriptie is beoordeeld welke IT-factoren de vorm van het IT-integratie product bepalen tijdens M&A's bij organisaties in de voedingsmiddelenindustrie. Volgens Henningsson [HENN2004] kan de relatie tussen de IT-integratie en M&A op vier verschillende wijzen onderzocht worden. In dit onderzoek is er voor gekozen (vanwege interesse en het schaars verrichtte onderzoek) alleen de invloed van IT-factoren op het IT-integratie product te analyseren. Om de invloed van IT-factoren op het IT-integratie product op een zorgvuldige wijze uit te werken is geanalyseerd welke literatuur over dit onderwerp een uitspraak doet. Er is gekozen voor een recent onderzoek van Wijnhoven [WIJNH2006] dat de invloed van IT-factoren op de IT-integratie beoordeelt op basis van de vier dimensies van het model van Henderson en Venkatraman[HEND1993]. Henderson en Venkatraman betogen dat het succes van IT voor een organisatie wordt bepaald door de uitlijning tussen de business en IT. Wijnhoven veronderstelt dat de IT-integratie tijdens de M&A succesvol is indien er een afstemming is tussen de business vereisten van de M&A en de IT-integratie.

Helaas heeft het model van Wijnhoven[WIJNH2006] enkele onjuiste vertaalslagen gemaakt om het model van Henderson en Venkatraman[HEND1993] te optimaliseren voor de IT-integratie problematiek tijdens M&A's. Wijnhoven hanteert een interne focus van strategie, maakt expliciet keuze voor een van de business IT alignment perspectieven en maakt gebruik van enkele afwijkende modelmatige constructies in zijn postmerger IT integration alignment model t.o.v. het model van Henderson en Venkatraman. Op basis van deze punten is een conceptueel model opgesteld, namelijk het IT-integratie alignment model (zie Figuur 8 p37), dat een nieuwe en meer valide visie op het business IT alignment probleem van de IT-integratie tijdens M&A's weergeeft dan het model van Wijnhoven. Dit onderzoek verschaft zodoende nieuwe kennis binnen het onderzoeksgebied 'IT-integratie tijdens M&A's'.

Het doel van het IT-integratie alignment model is het selecteren van een optimaal IT-integratie product, dat uitspraak doet over de integratie van de IT infrastructuur tussen twee organisaties tijdens een M&A op basis van IT-factoren. Het IT-integratie alignment model heeft vier dimensies die van invloed zijn op de IT-integratie, namelijk de business strategie, IT strategie, organisatorische infrastructuur en IT infrastructuur. Er zijn drie factoren die de business strategie dimensie vormgeven. Dit zijn het doel van de M&A, de synergie & synergiebronnen, en het type M&A[LARSS1999, HASP1998]. De IT-factoren die de organisatorische infrastructuur dimensie vormgeven zijn autonomie & strategische samenhang, effectiviteit & overeenkomst functionaliteit bedrijfsprocessen, verschil in grootte & geografische afstand en de integratievorm. De IT-factoren die invulling geven aan de IT strategie dimensie zijn de IT-afhankelijkheid, de IT-Role en de IT-integratie prioriteit. Er zijn twee IT-factoren binnen de IT infrastructuur dimensie, namelijk de technische kwaliteit en de functionele kwaliteit. Er zijn vijf variabelen die het IT-integratie product operationaliseren [GIA1997, MCKI19951, WIJNH2006, INFO2007], namelijk de software (en data), hardware (en telecommunicatie), integratie

van human resources & procedures en de mate van in- en outsourcing. De relaties tussen de dimensies en het IT-integratie product worden bepaald door twee business IT alignment vormen (A en B, zie Figuur 5 en Figuur 6 p32). De business strategie dimensie is de initiator van de business IT alignment vormen en het IT-integratie product vormt het eindstation. Er dient afstemming plaats te vinden tussen IT-factoren binnen de IT strategie dimensie en business strategie dimensie en tussen de IT-factoren uit de organisatorische infrastructuur dimensie en business strategie dimensie.

Het IT-integratie alignment model is gebruikt om de invloed van IT-factoren op het IT-integratieproduct binnen de voedingsmiddelenindustrie te onderzoeken. Er is gekozen voor de voedingsmiddelenindustrie, omdat de organisaties binnen deze industrie een rijke geschiedenis hebben wat M&A's betreft. De onderzoeksmethode die gebruikt is voor het empirisch onderzoek is kwalitatief onderzoek. Hierbij is een meervoudige case studie gehanteerd. Er zijn vier interviews afgenomen bij de volgende organisaties: Nutreco, CSM, Cap Gemini en Royal Cosun. De geïnterviewde bij Cap Gemini betrof een sleutelinformant. De input voor de interviews werd gevormd door de factoren en variabelen uit het conceptueel model.

Welke IT-factoren bepalen de vorm van het IT-integratie product tijdens M&A's in de voedingsmiddelen industrie?

Na toetsing binnen de voedingsmiddelenindustrie is gebleken dat de IT-factoren die de vorm van het IT-integratie product tijdens M&A's bij organisaties in de voedingsmiddelenindustrie bepalen, de IT-factoren afkomstig uit de business strategie zijn. De business strategie is leidend voor de bepaling van het IT-integratie product. De business strategie van de organisaties is 'domeinuitbreiding' en 'domeinversterking' door 'autonome groei' in de kernactiviteiten te bereiken. Om deze doelstellingen te verwezenlijken is 'geen proces integratie' vereist. De 'IT-afhankelijkheid van de M&A doelstellingen' is laag voor organisaties in de voedingsmiddelenindustrie. Indien de M&A doelen niet afhankelijk zijn van IT en geen proces integratie vereisen, leidt dit tot een 'preserverend IT-integratie product' en een 'efficiënte inzet van de IT' binnen de betrokken organisaties. De software en data hoeven niet te integreren om de M&A doelen te verwezenlijken. De hardware en integratie van het personeel zijn gericht op het behalen van kostenvoordelen en daar waar mogelijk wordt de hardware van beide organisaties geconcentreerd en het personeel gecentraliseerd. De organisaties besteden hun IT voor het grootste deel uit.

De betrouwbaarheid, interne geldigheid en externe geldigheid van de onderzoeksresultaten zijn hoog. De betrouwbaarheid is hoog, omdat er sprake is van een herhaalde meting. De interne geldigheid is hoog, want de drie cases, de sleutelinformant en het ERP Food onderzoek [ERP2007] geven dezelfde resultaten. De onderzoeksresultaten zijn extern geldig, omdat aan de zes criteria van analogisch generaliseren is voldaan, waardoor een uitspraak over de gehele voedingsmiddelenindustrie mogelijk is.

Er kan worden verondersteld dat alledrie de onderdelen van het conceptueel model overeenkomen met de resultaten uit de cases. Het conceptueel model is toepasbaar voor

de organisaties in de voedingsmiddelenindustrie. De betrouwbaarheid, interne geldigheid en externe geldigheid van het conceptueel model zijn hoog. Het conceptueel model is betrouwbaar, omdat er deze wordt onderbouwd door de belangrijkste 'IT-integratie tijdens M&A's' literatuur. Het conceptueel model is intern geldig, omdat de drie cases, de sleutelinformant en het ERP Food onderzoek[ERP2007] het conceptueel model ondersteunen. Het conceptueel model is extern geldig voor de voedingsmiddelenindustrie, omdat volgens [YIN1989] op basis twee cases theoretische / analytische generalisatie geclaimd kan worden.

9.2 Aanbevelingen

Er zijn twee aanbevelingen die voortkomen uit de resultaten. Allereerst dient het conceptueel model verder empirisch getoetst te worden. De variabelen en IT-factoren zijn getoetst voor de voedingsmiddelenindustrie en het conceptueel model is geldig gebleken. Dit is natuurlijk geen garantie voor de geldigheid binnen andere industrieën. Ten tweede blijkt uit de interviewresultaten dat de IT-factoren die van invloed zijn op het IT-integratie product een verband vertonen met de andere geïdentificeerde onderzoeksdomeinen van Henningsson [HENN2004]. Een aanbeveling is dan ook om het verband tussen de IT-factoren van het IT-integratie product en de andere onderzoeksdomeinen verder te exploreren.

Bijlage: interviews

In deze bijlage wordt per interview een uitwerking gepresenteerd

Interview CSM

Plaats:	Datum:	Aanwezig bij dit gesprek:	
Diemen	12 mei 2006	Mevrouw drs. I.C. Regien	(CSM)
	23 juni 2006	De heer J.A.C. Horsels	(RU)
		De heer D.J. van Kessel	(RU)

Informatie over CSM

Het hoofdkantoor van CSM is gevestigd in Diemen. CSM bestaat uit twee organisatie-onderdelen, namelijk Bakery Supplies en Food Ingredients.

Informatie over de geïnterviewde

De geïnterviewde bevindt zich in de rol van CIO bij CSM en is hoofdverantwoordelijk voor het IT-beleid. De geïnterviewde was betrokken tijdens de besluitvorming over de IT-integratie tijdens de M&A's.

Algemene informatie M&A's CSM

CSM heeft een strategie wijziging doorgevoerd van B2C naar B2B. CSM concentreert haar activiteiten volledig op het leveren aan bedrijven. Hierdoor is de op de consumentenmarkt gerichte divisie CSM Sugar Confectionary verkocht aan CVC Capital Partners. Ook was CSM bezig met de verkoop van CSM Sugar, omdat CSM zich volledig wil concentreren op haar kernactiviteiten, namelijk Bakery supplies en Food Ingredients. CSM Sugar is in juli 2006 verkocht aan Cosun.

De focus van CSM op de kernactiviteiten leidt tot domeinversterkende en domein-uitbreidende overnames. De Europese Bakery supplies van Unilever zijn in 2000 door CSM aangekocht ter versterking en uitbreiding van het domein. De organisaties die CSM aantrekt en toegevoegd aan Bakery supplies en Food ingredients hebben een groot aantal complementaire processen en activiteiten. Synergiebronnen die met de M&A strategie van CSM worden verwezenlijkt zijn gezamenlijk gebruik van resources (dubbele functies kunnen worden weggesneden waardoor het proces efficiënter wordt) en vooral de marktmacht die verkregen wordt door de toegenomen grootte. De overgenomen organisaties zijn door hun complementaire activiteiten eenvoudig te integreren.

IT strategie

De geïnterviewde geeft aan dat de IT-integratie geen rol speelt tijdens M&A's, waardoor de IT-integratie prioriteit laag is. De onderliggende redenen hiervoor is dat er sprake is van een lage IT-afhankelijkheid van de bedrijfsstrategie. De IT is echter wel benodigd voor uitvoering van de business processen, omdat er sprake is van bedrijfsbrede inzet van ERP pakketten. Uiteindelijk wordt er wel direct geïntegreerd qua secundaire applicaties maar de integratie van primaire applicaties vindt plaats op een later tijdstip of na het M&A proces. De M&A doelen zijn niet afhankelijk van IT.

IT-integratie product tijdens M&A's (primaire applicaties)

Er zijn drie mogelijkheden voor integratie van applicaties. Deze drie mogelijkheden zijn sturend ten aanzien van de data-integratie. Als er voor geen koppeling van primaire applicaties wordt gekozen kan de data van de systemen worden geconsolideerd in een datawarehouse. De overige applicatie integratie mogelijkheden dicteren een volledige data-integratie. Er zijn volgens de geïnterviewde vier mogelijkheden om de primaire applicaties en data te integreren:

- 1) Geen koppeling primaire applicaties, wel data-integratie door consolidatie in datawarehouse;
- 2) Omgeving overnemende organisatie invoeren bij de overname kandidaat;
- 3) Omgeving overnamekandidaat invoeren bij de overnemende organisatie;
- 4) Samen naar nieuw en best-of-breed.

In de beginperiode van de overnamegolf door CSM was de leidende IT strategie geen koppeling primaire applicaties. De factor die ten grondslag lag aan deze IT integratiestrategie was de M&A strategie. De M&A strategie van CSM was om de bedrijven zoveel mogelijk onaangeroerd te laten. Er vond geen integratie van bedrijfsprocessen plaats wat leidde tot een preservatie strategie. Tegenwoordig worden de organisaties wel geïntegreerd maar er is nog steeds sprake van een preservatie strategie wat IT betreft. IT speelt pas verderop in het M&A proces een rol, of zelfs pas na het M&A proces. Er kan daarentegen wel geïntegreerd worden tijdens het M&A proces maar dan en alleen dan als de overnamekandidaat relatief klein is (omzet < 1 miljard). Als de overnamekandidaat relatief groot (omzet > 1 miljard) is wordt altijd preservatie strategie qua IT aangehouden.

CSM kiest dus tijdens M&A voor een preservatie strategie qua applicaties maar integreert vanuit besturingsoogpunt wel qua data. De keuze voor data integratie is gebaseerd op bestuurbaarheidredenen. Volgens de geïnterviewde dient er altijd een minimale data-integratie plaats te vinden vanuit bestuurbaarheidredenen. De keuze voor geen integratie van applicaties is omdat de applicatie integratie niet nodig is om de doelen van de M&A te verwezenlijken.

Indien de organisaties relatief klein zijn worden de applicaties van CSM (meestal na de M&A) om twee redenen bij de overnamekandidaat ingevoerd. Allereerst omdat de complexiteit van de invoering van de systemen bij een kleine overnamekandidaat veel lager is dan bij een even grote overnamekandidaat. Een tweede reden betreft de algemene business strategie van CSM, omdat er vanuit het oogpunt van besturing en synergie per divisie naar één ERP systeem dient te worden gegaan.

Een laatste IT-factor die een rol speelt bij het aanhouden van een IT preservatie strategie of eenzijdig invoegen is of de overnamekandidaat wel of geen IT meekrijgt van haar moederorganisatie. Indien niet, dan wordt bij de overnamekandidaat de IT van CSM ingevoerd. In dat geval speelt de IT-integratie wel een belangrijke rol tijdens M&A's.

Het kan ook gebeuren dat de overnamekandidaat haar omgeving bij de overnemende organisatie invoert. Dit is bij een divisie van CSM voorgekomen maar is vrij zeldzaam. De reden hiervoor was de M&A strategiewijziging. De bedrijven die een bepaalde divisie vormen dienen te integreren en het bleek zo te zijn dat de aangekochte divisie de beste

applicaties had draaien (qua functionaliteit, aanpasbaarheid, schaalbaarheid en kosten). Die applicaties zijn dan ook ingevoerd bij de rest van de organisaties die deel uitmaakten van die divisie. De applicatie-integratie vond echter pas plaats na de M&A.

De andere mogelijkheden, samen naar nieuw en best-of-breed, werden door de geïnterviewde afgeraden. Samen naar nieuw is volgens de geïnterviewde geen mogelijkheid omdat je dan in twee organisaties te maken krijgt met grote veranderingen i.p.v. binnen één organisatie. Dit geldt ook voor best-of-breed. De processen moeten in beide organisaties worden afgestemd (omdat het ERP pakketten zijn) op de nieuwe applicatieportfolio en dit zorgt voor grote veranderingen binnen beide organisaties wat leidt tot meer risico's.

IT-integratie product tijdens M&A's (secundaire applicaties)

Er vindt tijdens het M&A proces echter wel direct integratie plaats van secundaire processen (rapportage, communicatie en financiële besturing) en dus ook van secundaire applicaties.

IT-integratie product tijdens M&A's (hardware, mensen en procedures, outsourcing)

De overige IT-aspecten zijn niet uitgebreid behandeld tijdens het interview. CSM houdt in principe zo weinig mogelijk IT personeel van de overnamekandidaat aan en probeert synergie voordelen met de IT te bereiken. Dit betekent dat CSM de hardware van de ondersteunende processen concentreert en het IT personeel centraliseert. De centralisatie van verantwoordelijkheden en personeel leidt tot ontslagen bij de overnamekandidaat. CSM probeert bedrijfsbreed zoveel mogelijk naar één ERP systeem te streven.

IT-integratie proces tijdens M&A's

Het IT-integratie proces is ook aan bod gekomen tijdens het interview. Er zijn organisatorische factoren, management factoren en technische factoren besproken. De organisatorische factoren zijn: geografische afstand, verschil in grootte en overeenkomst businessprocessen. Geografische factoren hebben invloed op de complexiteit van het IT integratie proces vanwege taal- en cultuurverschillen en politieke spelletjes. Hierdoor is het raadzaam om het IT integratieproces in een lager tempo uit te voeren. Een verschil in grootte tussen twee overnamekandidaten heeft vooral invloed op de complexiteit. Indien de overnamekandidaat relatief kleiner is zal er sneller met de IT integratie begonnen worden. Een andere organisatorische factor betreft een grote overeenkomst in de businessprocessen. Hierdoor hoeft er minder energie gestoken te worden in Business process reengineering (BPR) en kan er sneller met de IT integratie worden gestart.

Technische factoren die het IT integratie proces beïnvloedden zijn het wel of niet meekrijgen van de IT als een bedrijf wordt overgenomen of verkocht, kosten data en applicaties en licenties. Nadat CSM van B2C naar B2B is gegaan zijn er bepaalde onderdelen verkocht zonder IT. Het verkochte bedrijf moest binnen een bepaalde periode ontkoppeld worden van haar IT. Er moeten dan belangrijke afspraken gemaakt worden over de service die CSM levert aan de aankopende organisatie. De andere twee technische factoren die de Integratiestrategie beïnvloedden zijn de kosten van data,

applicaties en licenties. Als de kosten van data en applicaties hoog zijn is er een reden om sneller met het IT integratieproces te beginnen. Voor licenties geldt dit ook.

Er zijn twee soorten management factoren die het IT integratietraject beïnvloeden namelijk: management factoren die plaats van de IT integratie tussen de andere te integreren aspecten bepaald en management factoren die de kwaliteit van de IT integratie beïnvloeden. De plaats die de IT tussen de andere te integreren M&A aspecten heeft wordt bepaald door vier factoren namelijk: commitment topmanagement, synergiepotentie IT, IT-afhankelijkheid M&A en ambitieniveau IT. De commitment van het topmanagement is nodig omdat er cultuurveranderingen doorgevoerd moeten worden tijdens de IT integratie. Het betreft namelijk altijd ERP systemen en die grijpen diep in op de organisatie. De synergiepotentie van IT speelt geen rol maar het bepaald wel de benefits van de M&A. Als er dan ook meer IT synergie te behalen is zal de IT een hogere prioriteit krijgen. De IT-afhankelijkheid van de M&A is laag. IT is een voorwaarde en geen primaire activiteit. Het ambitieniveau van IT is ook laag. CSM gebruikt alleen best practices. De kritieke management factoren die de kwaliteit van de IT integratie beïnvloeden zijn: cultuurveranderingen, de data-integratie en IT due diligence. Overgenomen bedrijven die met een nieuw ERP systeem te maken krijgen moeten hun cultuur wijzigen om te worden ingepast in de nieuwe organisatie. Dit gaat niet zonder slag of stoot en cultuurveranderingen op een juiste en gecontroleerde manier doorvoeren is dan ook essentieel. De data-integratie is het moeilijkste onderdeel van de te integreren IT en neemt het meeste tijd in beslag. De IT due diligence fase heeft als doel de kosten en de complexiteit van het traject te bepalen. Het is een voorstudie voor de variabelen in de evaluatie IT integratie paragraaf.

Interview Cap Gemini

Plaats:	Datum:	Aanwezig bij dit gesprek:	
Utrecht	20 juni 2006	Mevrouw A.M.J. Josten	(Capgemini)
		De heer J.A.C. Horsels	(RU)
		De heer D.J. van Kessel	(RU)

Informatie over Capgemini

Capgemini heeft meer dan 59.000 werknemers en is de mondiale marktleider in consulting, technologie, outsourcing en local professional services. Het hoofdkantoor van Capgemini is gevestigd in Parijs. Onze regionale kantoren bevinden zich in Noord-Amerika, Noord-Europa & Azië en het Pacifisch gebied, evenals Centraal en Zuid-Europa. Sogeti is een dochteronderneming, gespecialiseerd in local professional services. [CAP2007]

Informatie over de geïnterviewde

De geïnterviewde is werkzaam op de afdeling Demand & Supply Chain Management. Ze is veelvuldig in aanraking gekomen met M&A trajecten binnen de voedingsmiddelen-industrie. Ook heeft de geïnterviewde veel ervaring met het inrichten van processen binnen organisaties uit de voedingsmiddelen industrie. De geïnterviewde heeft projecten uitgevoerd bij o.a. Numico en CSM.

Algemene informatie M&A's in de voedingsmiddelenindustrie

De doelstellingen van M&A's in het algemeen zijn kostenbesparingen en strategische doelstellingen. Kostenbesparingen vallen onder de noemer gezamenlijk gebruik van resources en kunnen o.a. worden gerealiseerd door het opheffen van dubbele functies en inkrimping van personeel. Strategische doelstellingen hebben te maken met de markt waarop de onderneming zich wil richten. Het voorbeeld dat de geïnterviewde aanhaalt is de verkoop van de aardappelactiviteiten van Nestlé aan Aviko (dochter Cosun). Door deze M&A verstevigt Cosun haar positie als aardappelgranulaat binnen de Europese foodservice en retailmarkt. 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, Nescafe, Kitkat)[COSU2007].

IT- strategie

De geïnterviewde geeft aan dat de IT-integratie geen rol speelt tijdens M&A's in de voedingsmiddelenindustrie. De IT-afhankelijkheid van de huidige business strategie en M&A doelstellingen is laag. De IT is echter wel benodigd voor uitvoering van de business processen, omdat er sprake is van bedrijfsbrede inzet van ERP pakketten. De IT vormt bij de samenvoeging van de onderdelen (het M&A proces) een obstakel dat zo goed mogelijk opgevangen dient te worden.

IT- integratie product (primaire applicaties)

Er zijn drie mogelijkheden waarop er applicatie- en data integratie plaatsvindt tussen twee partijen. De applicaties kunnen volgens de geïnterviewde op drie manieren integreren namelijk geen koppeling, omgeving overnemende partij of samen naar nieuw. De data-integratie is sterk afhankelijk van de gemaakte applicatie-integratie keuze. Als er geen koppeling van applicaties plaatsvindt kan er wel een koppeling van data gemaakt worden door de data van de systemen te consolideren in een datawarehouse. Als er sprake is van samen naar nieuw of als er gekozen wordt voor invoering van de omgeving van de overnemende partij bij de overnamekandidaat is er geen andere mogelijkheid dan de data van beide systemen samen te voegen. Er zijn dus drie manieren waarop de applicaties- en data geïntegreerd kunnen worden namelijk:

- 1) geen koppeling applicaties, wel integratie data;
- 2) De applicatieomgeving van de overnemende partij invoeren bij de overnamekandidaat;
- 3) samen naar een nieuwe applicatieomgeving gaan.

Aan de bovenstaande drie mogelijkheden liggen zowel organisatorische als technische factoren ten grondslag. Per mogelijkheid worden deze factoren nu uitgewerkt. Als er gekozen wordt voor geen koppeling van applicaties heeft dit zowel organisatorische als technische redenen. Een organisatorische reden voor geen koppeling van applicaties is de benodigde business integratie. De mate van autonomie waarin de nieuw overgenomen onderneming kan blijven functioneren om de doelen van de overname te bereiken is een belangrijke factor voor de keuze voor wel of geen applicatie-integratie. Als er geen businessintegratie nodig is om de doelen van de overname te bereiken is er ook geen IT integratie nodig. Een andere organisatorische reden voor geen koppeling van applicaties

betreft de geografische locatie van de overnamekandidaat. Als een onderneming in een ander continent wordt overgenomen spelen communicatie problemen en politieke aspecten een rol. De risico's kunnen dan te groot zijn om een IT integratie uit te voeren. Een laatste organisatorische reden om geen koppeling van applicaties uit te voeren kan de grootte van de overnamekandidaat zijn. Als de business niet expliciet een applicatie integratie dicteert kan de grootte van de bedrijven van doorslaggevende factor zijn om de applicaties niet te integreren. Hoe groter een bedrijf namelijk is hoe ingrijpender een applicatie integratie is. Vooral als het ERP systemen betreft. Ook geldt dat als het een kleine overnamekandidaat betreft, de vraag gesteld kan worden of er niet teveel applicatie rompslomp ontstaat door bijvoorbeeld invoering van een ERP systeem. Binnen een kleine overnamekandidaat hebben werknemers vaak meerdere rollen. Aangezien een ERP systeem voor elke rol een bepaald aantal applicatiefunctionaliteiten heeft zal de persoon binnen de kleine overnamekandidaat met meerdere rollen met een overdreven aantal functionaliteiten te maken krijgen.

Technische redenen om te kiezen voor geen koppeling van applicaties spelen alleen een rol als de business integratie geen IT integratie dicteert. Technische factoren betreffen de kwaliteit van de data en applicaties. Als de kwaliteit van de data hoog is bij de overnamekandidaat en de applicaties de functionaliteit bieden die benodigd is voor een goede ondersteuning van IT aan de business, zal er gekozen worden voor geen koppeling van applicaties.

Als er voor gekozen wordt om naar één applicatie omgeving te gaan is de belangrijkste reden hiervoor organisatorisch van aard en is wederom de business integratie. De business dicteert welke procesintegratie benodigd is en de IT dient faciliterend aan die keuze te zijn. De belangrijkste technische factor die de applicatieomgeving van de overnemende partij aan de overnamekandidaat opdringt is als de overnamekandidaat zijn IT huurt van haar eigenaar. Bij grote ondernemingen is de IT vaak gecentraliseerd en de werkmaatschappijen kopen daar hun benodigde IT functionaliteit en capaciteit in. Indien een van die werkmaatschappijen verkocht wordt zal de werkmaatschappij zonder IT komen te zitten. De IT kan dan nog wel enige tijd worden ingehuurd bij de vorige eigenaar maar zal zo snel mogelijk moeten worden omgezet. Andere technische factoren zijn het snijden in het onderhoud en licenties van de ERP applicaties van de overnemende partij. De trend bij grote ondernemingen is om het aantal ERP applicaties terug te dringen zodat er minder kosten voor onderhoud benodigd zijn. Een andere onderhoudstechnische factor voor standaardisatie betreft het verdwijnen van een groot deel van het IT personeel binnen de overnamekandidaat na de M&A. Hierdoor gaat belangrijke kennis verloren en vormt dit een reden om naar standaardisatie van de applicatieportfolio te gaan. De licentiekosten kunnen ook een driver zijn voor het standaardiseren van de applicatie portfolio. Hoe meer licenties een onderneming van één ERP systeem heeft hoe meer korting de onderneming kan bedingen. Een laatste technische reden voor invoering van de applicatieomgeving van de overnemende partij betreft de schaalbaarheid van de applicaties van de overnamekandidaat. Indien de overnemende partij een bepaalde schaalgrootte met de overnamekandidaat wil bereiken moeten de applicaties van de overnamekandidaat dit wel mogelijk maken. Als dit niet het geval is wordt de ERP omgeving van de overnemende partij ingevoerd.

Een derde mogelijkheid voor applicatie integratie is om samen naar een nieuwe applicatie omgeving te gaan. De voornaamste organisatorische reden om dit te doen is als de IT bij beide ondernemingen niet meer faciliterend is aan de business. De technische reden is dan dat de IT van beide ondernemingen verouderd is.

IT- integratie product (secundaire applicaties)

De belangrijkste IT-integratie die plaatsvindt tijdens de M&A is die van de secundaire processen. Hier wordt direct mee begonnen tijdens het M&A proces vanuit bestuurbaarheidredenen. De integratie van secundaire applicaties (intranet, extranet, email, financiële rapportage) levert echter geen problemen op bij de organisaties.

IT-integratie product tijdens M&A's (hardware, mensen en procedures, outsourcing)

Uit de verslaglegging van dit interview kan worden opgemaakt dat organisaties in de voedingsmiddelenindustrie streven naar een efficiëntie inzet IT. Dit blijkt uit de IT strategie van de organisaties die erop gericht is zoveel mogelijk naar één ERP applicatie te gaan. Het gevolg hiervan is concentratie van de hardware, centralisatie van het IT personeel en verantwoordelijkheden (wat leidt tot ontslagen bij de overnamekandidaat) en outsourcing van IT.

IT- integratie proces

Vlak na een overname wordt er meestal niet direct gestart met het IT integratie proces. De redenen hiervoor zijn van organisatorische aard en betreffen de M&A strategie, de mate van procesintegratie en de spreiding van risico's. De M&A strategie binnen de voedingsmiddelenindustrie is meestal horizontaal van aard binnen of buiten de eigen industrie. Dit betekent dat er niet direct een verregaande procesintegratie benodigd is, omdat synergie behaald wordt door schaalvergroting of het aanboren van andere markten. Het verspreiden van de risico's heeft als voordeel dat de kans op mislukking van het IT integratie proces verkleint wordt. Een M&A brengt altijd veel onrust in de organisatie die wordt overgenomen. Indien er dan al direct met een verregaande IT integratie begonnen wordt levert dit alleen maar meer onrust en risico's op.

Uiteindelijk wordt er na de M&A op een bepaald tijdstip begonnen met het IT integratie proces. Organisatorische factoren die een vertragende of versnellende werking op het IT integratie proces hebben zijn: geografische factoren, verschil in grootte organisaties en overeenkomst in de te integreren bedrijfsprocessen. Geografische factoren hebben een vertragende werking op het traject omdat er dan sprake is van extra complexiteit veroorzaakt door: cultuurverschillen, taalproblemen en politieke verhoudingen. Het is raadzaam dat als een bedrijf in een ander continent ligt geruim de tijd te nemen voor invoering van het ERP systeem. Het verschil in grootte heeft ook een vertragende werking volgende de geïnterviewde. Zoals reeds eerder vermeld geldt de stelling hoe groter de overnamekandidaat hoe minder snel er een verandering zal optreden in zijn of haar applicatieportfolio. De risico's zijn te groot vanwege de complexiteit. Als een overnamekandidaat een kleine grootte heeft kan er sneller met de integratie begonnen worden. De complexiteit is dan veel kleiner en er kan meer mankracht op gezet worden. Een laatste organisatorische reden voor versnelling van het IT integratie proces betreft de overeenkomst in de te integreren bedrijfsprocessen. Als die namelijk hoog is zal er sneller

voor gekozen worden om de applicatieomgeving van de overnemende partij in te voeren bij de overnamekandidaat.

Technische factoren die een vertragende of versnellende werking hebben op de snelheid van het traject betreffen de kwaliteit van data en applicaties, schaalbaarheid, onderhoudbaarheid en licenties. Indien de kwaliteit van de data laag is zal er snel moeten worden geïntegreerd met de data van de overnemende organisatie. Dit geldt ook als de kwaliteit en dus functionaliteit van de applicaties te laag is. Er dient dan snel geïntegreerd te worden met de applicatieomgeving van de overnemende partij.

Licenties kunnen vertragend werken omdat eerst wordt gewacht tot de leverancier bijvoorbeeld geen updates meer levert voor de ERP omgeving van de overnamekandidaat.

Interview Cosun

Plaats:	Datum:	Aanwezig bij dit gesprek:
Utrecht	17 mei 2006	De heer I.R.P.J. van Gool (COSUN)
		De heer J.A.C. Horsels (RU)
		De heer D.J. van Kessel (RU)

Informatie over Cosun

Royal Cosun produceert en verkoopt natuurlijke ingrediënten en voedingsmiddelen voor de internationale voedingsmiddelenindustrie, foodservice (horeca en groothandel) en het levensmiddelenkanaal. De activiteiten zijn in vier groepen georganiseerd: Basisingrediënten zoals suiker en insuline (Suiker Unie en Sensus); Industriële alcohol en bio-ethanol (Royal Nedalco); Aardappelproducten, zoals gekoelde, diepgevroren en gedroogde aardappelproducten en een scala van andere voorbewerkte aardappel specialiteiten (Aviko); Samengestelde ingrediënten, waaronder banketspecialiteiten, toppings, sauzen, dressings, melanges, specerijen en fruit- & groenteapplicaties (Unifine Food & Bake Ingredients, Unifine Sauces & Spices en SVZ). [COSU2007].

Informatie over de geïnterviewde

De geïnterviewde bekleedt de rol van ICT manager. Binnen Cosun is de functie CIO een gecombineerde functie die bestaat uit de CFO en de ICT-manager.

Algemene informatie M&A's Cosun

De geïnterviewde voert meerdere redenen aan waarom Cosun M&A's uitvoert, namelijk de verhoging van druk op de rentabiliteit binnen de voedingsmiddelenindustrie, het verwerven van schaalvoordelen, het verkrijgen van invloed binnen de keten en diversificatie van het productaanbod. Om de verhoging van druk op de rentabiliteit binnen de voedingsmiddelenindustrie op te vangen probeert Cosun haar marktmacht te vergroten door groei. Cosun krijgt hierdoor schaalvoordelen t.o.v. de concurrenten en heeft meer mogelijkheden om de marktprijzen te dicteren.

Het verkrijgen van invloed binnen de keten kan door domeinversterking en domeinuitbreiding. Domeinversterking komt tot uitdrukking binnen de Cosun in het grote aantal aardappeltelers dat door Cosun wordt vertegenwoordigd. Een voorbeeld van

domeinuitbreiding komt tot uitdrukking binnen de overnames van Nestlé en Aviko door Cosun. Door overname van deze laatste bedrijven heeft Cosun de gehele waardeketen van de aardappelverwerking in handen gekregen. Voor Cosun betekent deze overname een versterking van haar positie als Europees marktleider in aardappelgranulaten en –vlokken voor de industrie, foodservice en retail.

De diversificatie van het productaanbod zorgt voor een lagere gevoeligheid van tegenvallende resultaten binnen een organisatieonderdeel van de Cosun groep. De aardappelindustrie is namelijk sterk afhankelijk van onzekerheden als goede oogsten en de niet stabiele regelgeving vanuit Brussel.

IT strategie

De IT-afhankelijkheid van M&A's is laag, net als de afhankelijkheid van IT voor de huidige business strategie. De IT is echter wel benodigd voor uitvoering van de business processen. Er sprake is van bedrijfsbrede inzet van ERP pakketten. Om de doelstellingen van de M&A te bereiken is echter geen verregaande ERP integratie benodigd.

IT integratie product (primaire applicaties)

Er zijn twee mogelijkheden voor applicatie integratie:

- 1) geen koppeling applicaties;
- 2) De applicatieomgeving van de overnemende partij invoeren bij de overnamekandidaat.

Er is in eerste instantie geen koppeling van de primaire applicaties. De M&A doelstellingen zijn hier niet afhankelijk van wat ook direct de belangrijkste IT-factor is. De integratievorm dicteert geen IT-integratie. Indien organisaties een SAP inrichting hebben en van een zelfde grote zijn als Cosun zal er zeker geen koppeling van applicaties zijn.

De applicatieomgeving van de overnemende partij kan worden ingevoerd bij de overnamekandidaat. Dit komt binnen Cosun tot uitdrukking door het gebruik van hetzelfde ERP pakket. Deze standaardisatie komt echter pas na de M&A trajecten tot stand.

IT-integratie product (secundaire applicaties)

De secundaire processen (intranet, extranet, office omgeving, management rapportage etc.) worden wel direct op elkaar aangesloten na een M&A. Redenen hiervoor zijn voornamelijk te herleiden naar bestuurbaarheid.

IT-integratie product tijdens M&A's (hardware, mensen en procedures, outsourcing)

De IT-integratie prioriteit is laag tijdens de M&A net als de IT afhankelijk van de M&A doelen. Cosun streeft op de lange termijn naar een standaardisatie en uniformering van de bedrijfsbrede applicatieportfolio vanwege kostenvoordelen en besturing. Cosun heeft dus een IT strategie die gericht is op efficiëntie. Er wordt daarom gestreefd naar een standaardisatie van de applicatie portfolio, centralisatie van IT personeel (Cosun neemt zo min mogelijk IT personeel over vanwege kosten) en concentratie van hardware.

IT- integratie proces

Het IT-integratie proces speelt tijdens de M&A nauwelijks een rol. Het invoeren van de secundaire processen vormt meestal geen obstakel. Factoren die een vertragende werking hebben op het IT-integratie proces zijn, verschil in grootte (politieke spelletjes) en geografische factoren (taal en cultuurbarrières). Indien er sprake is van een IT-integratie vindt deze na het M&A proces plaats.

Interview Nutreco

Plaats:	Datum:	Aanwezig bij dit gesprek:	
Utrecht	30 mei 2006	De heer K. Brink	(Nutreco)
		De heer J.A.C. Horsels	(RU)
		De heer D.J. van Kessel	(RU)

Informatie over Nutreco

Nutreco Holding N.V. is een internationale onderneming die actief is op de diervoedings- en visvoermarkt, waar ze streeft naar het scheppen van toegevoegde waarde op basis van haar kennis van voedingsmiddelenketens. De onderneming is selectief aanwezig in verschillende schakels van de voedingsmiddelenketen. Nutreco's strategie is gericht op het herstel van sterke winstgroei, vermindering van de financiële volatiliteit en verhoging van het rendement op het geïnvesteerde vermogen. Om deze doelstellingen te realiseren, is Nutreco haar activiteiten en werkkapitaal aan het herschikken.

Nutreco's Business Groups, die uit verschillende Business Units bestaan, beschikken over circa 75 productievestigingen verspreid over 20 landen met ongeveer 7.000 medewerkers.

In 2005 bedroeg Nutreco's netto-omzet EUR 3002,4 miljoen. De onderneming wordt door Euronext genoteerd op de Eurolist van Euronext Amsterdam en is opgenomen in de Amsterdam Midkap Index en de Euronext 150 Index. [NUTR2007]

Informatie over geïnterviewde

De heer Bink is sinds 2000 werkzaam bij Nutreco. De verantwoordelijkheid voor IT binnen Nutreco is verdeeld over twee functies. Hijzelf is verantwoordelijk voor de applicatie inrichting en zijn collega voor de inrichting van de technische infrastructuur. Tijdens M&A trajecten beoordeelt de heer Bink de applicatie aspecten tijdens een M&A.

Algemene informatie M&A's Nutreco

Nutreco's strategie is gericht op sterke winstgroei door wereldwijd op de groeiende diervoedings- en visvoermarkt activiteiten te ontplooiën. Om een goed rendement op het geïnvesteerde vermogen en een stabiele kasstroom te bewerkstelligen, voert Nutreco een beleid van actief portfoliomanagement. Het strategische plan 'Rebalancing for Growth' is in november 2004 geïntroduceerd om middelen vrij te maken voor de verdere uitbouw van onze diervoedingsactiviteiten, onder andere door de verkoop van Nutreco's belangen in de voedingsindustrie. Terwijl de resultaten aan sterke schommelingen onderhevig waren, hebben de voedingsactiviteiten de laatste jaren minder rendement op het

geïnvesteerde vermogen opgebracht dan de voeractiviteiten. [NUTR2007]. Dit betekent dat Nutreco zich aan het herpositioneren is haar activiteiten in de voedingsindustrie af te stoten en haar positie in de dieetvoeding- en visvoermarkt te versterken en uit te breiden richting Azië en Zuid-Afrika. De belangrijkste doelen van de overnames zijn vooral in de eerste plaats gericht op groei en integratie komt op de tweede plaats.

IT- strategie

De IT-integratie prioriteit is laag bij Nutreco. Dit komt omdat de huidige IT-afhankelijkheid laag is, net als de IT-afhankelijkheid van de M&A doelstellingen. Er vindt daarentegen wel bedrijfsbrede standaardisatie van applicaties plaats, om de bestuurbaarheid van IT te vergroten; kostenvoordelen te behalen; en het management efficiënter en effectiever van informatie te voorzien. De IT strategie is gericht op efficiëntie.

IT- integratie product (primaire applicaties)

Nutreco hanteert een preservatie IT integratie strategisch tijdens en na de M&A. Er worden geen primaire applicaties en data gekoppeld tijdens de M&A integratie.

- 1) geen koppeling applicaties;

Er is bij Nutreco meestal sprake van domeinversterkende en domeinuitbreidende overnames, die geen verregaande bedrijfsprocesintegratie behoeven om de doelen van de overname te verwezenlijken. Het doel van de overnames is het vergroten van het marktaandeel. Bedrijven die worden overgenomen bevinden zich in dezelfde branche en er is niet direct een hoge mate van koppeling van businessprocessen vereist. De overnamekandidaat kan na de M&A losstaand blijven functioneren. Behalve invoering van een systeem voor financiële consolidatie en email is er geen directe integratie van ERP systemen benodigd. Uiteindelijk worden er wel ERP systemen ingevoerd bij de overnamekandidaat maar dit gebeurt na de M&A. De business factoren zijn leidend.

IT- integratie product (secundaire applicaties)

Er vindt tijdens de M&A wel direct integratie plaats van secundaire applicaties. Dit zijn secundaire applicaties zoals een systeem voor financiële consolidatie(hyperion) en de email(lotus notes).

Het M&A proces

Het IT-integratie proces speelt alleen een rol m.b.t. de invoering van de secundaire applicaties. Deze worden zo snel mogelijk bij de overnamekandidaat geïmplementeerd vanwege besturingredenen. Na de M&A wordt er eventueel overgestapt op de ERP pakketten die bedrijfsbreed zijn ingevoerd op basis van betere bestuurbaarheid en lagere kosten. De geïnterviewde had wel enige interessante opmerkingen over de organisatorische factoren effectiviteit business processen en overeenkomst in functionaliteit van de businessprocessen. Voor effectiviteit geldt dat hoe effectiever de bedrijfsprocessen van de overnamekandidaat zijn hoe minder snel er verandering in de applicatieportfolio van die overnamekandidaat benodigd is. Het bedrijf presteert dan namelijk goed en dan is een verandering alleen maar schadelijk. Voor overeenkomst in functionaliteit van de bedrijfsprocessen van beide organisaties kan worden opgemerkt dat

hoe groter de overeenkomst in de bedrijfsprocessen is, hoe meer het uitnodigt om de ERP systemen van Nutreco in te voeren. De belangrijkste factor bij de invoering van een ERP systeem is het herindelen van de businessprocessen om deze geschikt te maken voor de ERP omgeving. Als er een grote mate van overeenkomst is in de businessprocessen hoeft er weinig veranderd te worden in de businessprocessen van de overnamekandidaat en dit nodigt uit om direct het ERP systeem van de overnemende organisatie in te voeren.

Lijst van Figuren

FIGUUR 1 CONCEPTUEEL MODEL M&A'S M&A OVERGENOMEN UIT [LARS1990]	15
FIGUUR 2 M&A ISSUES OVERGENOMEN UIT [LARS1999]	18
FIGUUR 3 OVERZICHTSMODEL ONDERZOEKSDOMEINEN 'IT-INTEGRATIE TIJDENS M&A'S'	25
FIGUUR 4 BUSINESS IT ALIGNMENT MODEL OVERGENOMEN UIT [HEND1993]	30
FIGUUR 5 BUSINESS IT ALIGNMENT A OVERGENOMEN UIT [HEND1993]	32
FIGUUR 6 BUSINESS IT ALIGNMENT B	32
FIGUUR 7 POSTMERGER IT INTEGRATION ALIGNMENT MODEL UIT WIJNHOFEN[WIJNH2006]	33
FIGUUR 8 IT-INTEGRATIE ALIGNMENT MODEL	37
FIGUUR 9 INTEGRATIEVORMEN OVERGENOMEN UIT [HASP1998]	46
FIGUUR 10 OVERGENOMEN UIT [VELT2002]	47
FIGUUR 11 STRATEGISCH RASTER MCFARLAN EN MCKENNEY OVERGENOMEN UIT [INFO2007]	50
FIGUUR 12 IT-INTEGRATIE AFHANKELIJKHEID	52
FIGUUR 13 SOFTWARE INTEGRATIE METHODE UIT [VELT2002] EN [WIJNH2006]	54
FIGUUR 14 DE MATE VAN (DE)CENTRALISATIE OVERGENOMEN UIT [INFO2007]	56
FIGUUR 15 CONCRETISERING DIMENSIES IT-INTEGRATIE ALIGNMENT MODEL	58
FIGUUR 16 BUSINESS IT ALIGNMENT: BUSINESS STRATEGIE DIMENSIE	62
FIGURE 17 BUSINESS IT ALIGNMENT: BUSINESS STRATEGIE EN ORGANISATORISCHE INFRASTRUCTUUR	67
FIGUUR 18 BUSINESS IT ALIGNMENT: BUSINESS STRATEGIE EN IT STRATEGIE	71
FIGUUR 19 BUSINESS IT ALIGNMENT A	74
FIGUUR 20 BUSINESS IT ALIGNMENT B	77

Lijst van Tabellen

TABEL 1 AN IDEAL POST-MERGER BUSINESS-IT ALIGNMENT STATE FOR FIRMS A AND B FOR DIFFERENT CORPORATE MERGER STRATEGIES. AFKOMSTIG UIT [MEHT2004]	75
TABEL 2 RELATIE TUSSEN DE DIMENSIES BUSINESS STRATEGIE EN IT STRATEGIE	77
TABEL 3 TOETSING DIMENSIES IT-INTEGRATIE ALIGNMENT MODEL	95
TABEL 4 TOETSING IT-FACTOREN BUSINESS STRATEGIE DIMENSIE	96
TABEL 5 TOETSING IT-FACTOREN ORGANISATORISCHE INFRASTRUCTUUR DIMENSIE	97
TABEL 6 TOETSING IT-FACTOREN IT STRATEGIE DIMENSIE	97
TABEL 7 TOETSING IT-FACTOREN IT INFRASTRUCTUUR DIMENSIE	98
TABEL 8 TOETSING IT-INTEGRATIE PRODUCT VARIABLEN	98
TABEL 9 CONCRETISERING IT-FACTOREN BUSINESS STRATEGIE DIMENSIE	99
TABEL 10 TOETSING CONCRETISERING IT-FACTOREN ORGANISATORISCHE INFRASTRUCTUUR & IT-INTEGRATIE PRODUCT	99
TABEL 11 TOETSING CONCRETISERING IT-FACTOREN BUSINESS STRATEGIE & IT STRATEGIE	100
TABEL 12 TOETSING CONCRETISERING IT-FACTOREN IT INFRASTRUCTUUR & IT-INTEGRATIE PRODUCT	100
TABEL 13 TOETSING CONCRETISERING IT-INTEGRATIE PRODUCT VARIABLEN	101

Bibliografie

- [ABER2004] Aberg, L., Sias, D. (2004) Taming post-merger IT integration, Mckinsey Finance
- [AEX2007] Website. (2007). www.aex.nl
- [ALAR2005] Alaranta, M. (2005) Evaluating Success in Post-Merger IS Integration: A Case Study. *The Elec-tronic Journal Information Systems Evaluation* , 8(3), 143-150
- [AYAL2005] Ayala, A. (2005) Merger Performance in the European Banking Industry: An Integrated Approach. *Department of Finance, university of Utrecht*.
- [BAAR2001] Baarde, G. Teunissen. (2001). Basisboek Kwalitatief Onderzoek'
- [BALL1996] Ballantine, J., Bonner, M., Levy, M., Martin, A., et al. (1996). The 3d model of information systems success: the search for the dependent variable continues. *Information Resources Management Journa.,* 9 (4), 5-14
- [BART2002] Bartel C.K.W., Frederikslust R.A.I., Schenk H. (2002) Fusies & acquisities: fundamentele aspecten van fusies en acquisities. *Elsevier, Business Intelligence*
- [BAT2000] Batelaan, M., Essen, F. (2000). 10 manieren om fusies te verknoeien. *scriptum books schiedam*
- [BHAT2005] Bhatti, T.R. (2005) Critical success factors fot the implementation of enterprise resource planning (ERP): empirical validation. *The Second International Conference on Innovation in Information Technology (IIT'05)*
- [BOWE2000] Bowen, T.S. (2000) Plugging IT into the merger equation, *Infoworld*
- [BREI2000] Breite, R., Vanharanta, H. (2000-) Value Chain Management in the Internet Environment. *Pori School of Technology and Economics*.
- [BROW2001] Brown, D. (2001). Don't overlook IT in the Merger. *Computer Weekly*, May 31.
- [BUCK1992] Buck-Lew, M., Wardle, C. Pliskin, N. (1992) Accounting for information technology in corporate acquisitions. *Information & management*, 22, 363-369.

- [BUSS2007] Website, http://www.businessweek.com/magazine/content/02_41/b3803001.htm
- [CAP2007] Website. <http://www.nl.capgemini.com/>
- [CHAN2002] Chang, R.A., Jenk, J. (2002). Keys to the Kingdom: How an Integrated IT capability Can Increase Your odds of M&A succes. *Accenture*
- [COSU2007] Website. (2007) <http://www.cosun.nl/nl/>
- [CUST2005] Website. (2007) http://www.customersat.com/Resources/Newsletter/-Newsletter-February2005_1.asp.
- [DACO2007] Da Costa, A., Andresen, M.L, et al. (2007) Europees fusie- en overnameonderzoek 2007. DLA Piper
- [DAM2005] Dam, N.H.M., Marcus, J.A. (2005). Een praktijkgerichte benadering van organisatie & management. *Wolters-Noordhoff*
- [DELO1992] Delone W., Mclean H. (1992). Information systems success: the quest for the dependant variabele. *Information systems research*, 3 (1), 60-95
- [DELO2003] Delone W., Mclean H. (2003). The Delone and Mclean model of information system success: a ten year update. *Journal of management information systems* 19 (4), 9-30
- [DRUC1999] Drucker F. (1999). The Real Meaning of the Merger Boom. *annual essay the conference board*.
- [DUTH2004] Duthoit, C., dreischmeier, R., kennedyCluster S. (2004). Clusters and nuggets: mastering postmerger IT integration in Banking. *The boston consultancy group*.
- [EARL1993] Earl, M. 1993. Experiences in strategic information systems planning. *Management Information Systems Quarterly*, 1-24
- [ERPF2006] ERP food 2006-2007. Cap Gemini
- [FME2007] <http://www.fme.nl/Download/Publicaties/hb6.pdf>
- [GABL2003] Gable, G.G., Sedera, D., Chan, T. (2003). Enterprise Systems Success: A Measurement Model. *Twenty-Fourth International Conference on Information Systems*. 576-591

- [GIA1997] Giacomazzi, F., Panella, C., Pernici, B., Sansoni, B. (1997). *Information systems integration in mergers and acquisitions: A normative model*. *Information & management*, 32 (6), 289-301.
- [GRA2003] Granlund, M. (2003). Management accounting system integration in corporate mergers: A case study. *Accounting, auditing & accountability*, 16 (2) , 208-243.
- [HASP1998] Haspeslagh P.C., Jemison D.B. (1998) Het managen van fusies en overnames: waardeschepping door integratie. *Schiedam. Scriptum management*
- [HEND1993] Henderson, J. Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organisations. *IBM systems journal*, 32:1, p4-16
- [HENN2004] Henningsson, S. The Role of IS in corporate M&A – An Examination of IS Research Based on an Integrative Model for M&A Research. *Department of Informatics, Lund University*
- [INFO2007] Website, <http://www.cram.nl/ieni/940407.htm>
- [INFO2007B] Website. (2007).<http://www.informatica.com/nl/-solutions/integration/consolidation/default.htm>
- [JAME1998] James, A. (1998) Leerboek ICT toepassingen. *Academic service*
- [JOHN1996] Johnston, K.D., Philip, W.Y. (1996). Integrating information technology divisions in a bank merger Fit, compatibility and models of change. *Journal of Strategic Information Systems*, 5, 189-211
- [KER2003] Kersten, H.M.P. (2003). IT due diligence, *Banking Review*
- [KUMA2002] Kumar, V., Bi, Y., Kumar, U. (2002) IS integration success in merger & acquisitions: measures, influencing factors, and models. *ASAC 2002 Conference*
- [LARS1990] Boek, Larsson, R. (1990) *Coordination of action in mergers and acquisitions : interpretive and systems approaches towards synergy*. Lund : Lund University Press
- [LARSS1999] Larsson, R. (1999) Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization. *Organization Science*. Vol 10, No 1, 1-26

- [LARS2002] Larsen, M.H. ICT integration in a M&A process. *Department of Informatics Copenhagen Business School*.
- [LUBA1983] Lubatkin, M. H. (1983). Mergers and the performance of the acquiring firm. *Academy of Management Review*, 8, 218-225.
- [MCKI1995] McKiernan, P., Merali, Y. (1995). Integrating information systems after a merger. *Long range planning*, 28 (4), 54-62.
- [MEHT2004] Mehta, M., Hirschheim, R. (2004) A Framework for Assessing IT Integration Decision-Making in Mergers and Acquisitions. *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*
- [MERA1993] Merali, Y. McKiernan, P. (1993). The strategic positioning of information systems in post-acquisition management. Butterworth-Heinemann Ltd
- [METR2007] Website. (2007) <http://www.metrus.com/issues/mergers.html>. Mergers, Acquisitions, Joint Ventures, and Internal Integrations
- [MIRA1998] Mirani, R., Lederer, L.a. (1998). An instrument for assessing the organizational benefits of IS projects. *Decision Science*, 29 (4), 803-838.
- [NUTR2007] Website. (2007) www.nutreco.nl
- [PWC2004] PWC (2004). Operational and IT Due Diligence. PriceWaterhouseCoopers.
- [ROBB1999] Robbins, S.S., Stylianou, A.C. (1999) Post-merger systems integration: the impact on IS capabilities. *Information & Management*, 36, 205-212
- [RIJSE2005] Rijsenbrij, D. (2005) architectuur in de digitale wereld. *Dictaat digitale architectuur radboud universiteit*
- [SMALL2003] Smalling, A. (2003) Inductive, analogical, and communicative generalization. *International Journal of Qualitative Methods*, 2(1).
- [VELT2002] Veltman, J. (2002) post-fusie integratie van informatiesystemen. *Department of Accountancy & Information Management Universiteit van Amsterdam*
- [VENN2006] Vennix, J. (2007). Theorie en Praktijk van empirisch onderzoek. *Pearson educationn limited*

- [WIJNH2006] Wijnhoven, F. Spil, T. Stegwee, R. Tjang, R. (2006) Post-merger IT integration strategies: An IT alignment perspective. *Journal of strategic information systems*. 15, 5-28
- [WIRZ2004] Wirz, P., Lusti, M. (2004) Information Technology Strategies in Mergers and Acquisitions. *Proceedings of the winter international symposium on Information and communication technologies*, 1-6
- [YIN1989] Yin, R.K. (1989). Case study research: design and methods, London: Sage
- [ZWAS1998] Zwass, V. (1998) Foundations of Information Systems. *Irwin/McGraw-Hill, Boston Ma*