

# Applicatie classificatie bij fusies en overnames



## **Afstudeerscriptie 615**

E.D. de Ruiter  
Master Informatica  
Radboud Universiteit Nijmegen  
Augustus 2009

## **Begeleiders**

Prof. Dr. M. (Mario) van Vliet, ICIS, Radboud Universiteit Nijmegen  
Dr. P.E.M. (Paul) Ligthart, NSM, Radboud Universiteit Nijmegen  
Ir. E. (Eric) Onderdelinden, Capgemini Nederland B.V., Radboud Universiteit Nijmegen



## Colofon

**Auteur**

E.D. (Edwin) de Ruiter ing.

**Studentnr.**

0622559

**Afstudeernr.**

615

**Titel**

Applicatie classificatie bij fusies en overnames

**Versie**

definitief

**Plaats**

Nijmegen

**Datum**

Augustus 2009

**Opleiding**

Master Informatica

**Afstudeerrichting**

Management & Technology, thema Information Systems

**Instituut**

Instituut voor Informatica en Informatiekunde (III)

**Faculteit**

Faculteit der Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica (FNWI)

**Universiteit**

Radboud Universiteit Nijmegen

**Begeleiders**

Prof. Dr. M. (Mario) van Vliet, ICIS, Radboud Universiteit Nijmegen

Dr. P.E.M. (Paul) Ligthart, NSM, Radboud Universiteit Nijmegen

Ir. E. (Eric) Onderdelinden, Capgemini Nederland B.V., Radboud Universiteit Nijmegen

**Tweede lezer**

Dr. P. van Bommel, ICIS, Radboud Universiteit Nijmegen



## Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van mijn afstudeeronderzoek. Dit onderzoek is geschreven in het kader van de afronding van mijn master informatica. In dit afstudeerwerk is gezocht naar een combinatie van informatica, informatiekunde en bedrijfswetenschappen. Aanleiding hiertoe is enerzijds mijn achtergrond die ligt op het raakvlak van informatica en informatiekunde door mijn vooropleiding (HBO Informatica & Informatiekunde). Daarnaast is het afstudeeronderzoek afgelegd binnen de mastervariant Management & Technologie, wat de directe aanleiding was om het afstudeeronderwerp op het snijvlak van Management & Technologie af te laten spelen.

Graag wil ik een aantal personen bedanken die een rol hebben gespeeld gedurende het onderzoek. In eerste instantie mijn begeleiders Mario van Vliet, Paul Ligthart en Eric Onderdelinden en mijn tweede lezer Patrick van Bommel. Ik ben hen dankbaar voor hun feedback maar ook de rol die zij gespeeld hebben bij het vinden van respondenten. Daarnaast wil ik de volgende mensen en organisaties bedanken die als respondent fungeerden; Dolf Hoogland en Frank van Outforst (Capgemini BAS), Eric Kruidhof en Lia Josten (Capgemini), Alfons Lansink (IBM), Peter Verkuil (Achmea), Kees Bink (Nutreco), Leo van den Boom (Sodexo) en Willem Bastmeijer (Vionfood).

Tot slot wil ik een ieder, familie en vrienden, bedanken die een bijdrage geleverd heeft in de vorm van advies, steun en vriendschap tijdens mijn studie.

Veel plezier met het lezen van deze scriptie,

Edwin de Ruiter ing.  
Augustus 2009, Nijmegen

**Descriptor:** applicatie beoordeling, IT integratie, fusies en overnames

## Samenvatting

Een fusie of overname, veelal een strategisch middel om doelstellingen te bereiken, heeft een grote impact op de organisatie en daarbij de IT. Applicaties zijn steeds vaker verweven in bedrijfsprocessen van de organisatie. Wanneer een organisatie samengaat met een andere organisatie heeft dit direct invloed op het applicatielandschap. Op praktisch niveau gaan er vraagstukken spelen. Zomaar twee belangrijke vragen zijn; zijn de applicaties nog in lijn met de nieuwe organisatie of welke rol gaat een applicatie voor de toekomstige situatie spelen. Bestaande onderzoeken op het gebied van IT integratie gaan niet in op de beoordeling van applicaties (het classificeren) t.a.v. het fusie- of overnametraject. Ze doen eerder uitspraken over de mate van IT integratie en de daarbij te nemen beslissingen. Dit onderzoek heeft als hoofdvraag:

*Volgens welke methode kunnen IT applicaties geclassificeerd worden zodat het belang van de aanwezige applicaties in een fusie en overnametraject beoordeeld kan worden?*

Om deze hoofdvraag te beantwoorden is er zowel een theoretisch als een praktisch onderzoek uitgevoerd. Het theoretisch onderzoek, met als data bestaand onderzoek en overige literatuur, heeft geleid tot nieuwe inzichten aangaande een classificatiemethode. Bestaande literatuur aangaande fusie en overname strategie is onvoldoende te vertalen naar tactische implicaties ten aanzien van applicatie beoordeling. [ROSS 2006] heeft een model ontwikkeld die geholpen heeft te komen tot een generieke aanpak ongeacht specifieke fusie of overname doelstellingen. Daarnaast leveren concepten uit het vakgebied van applicatie portfolio management bruikbare theorie t.a.v. applicatiebeoordeling binnen een veranderend applicatielandschap. Op basis van het theoretisch onderzoek zijn een zevental proposities geformuleerd welke in de praktijk getoetst zijn.

Het praktisch onderzoek bestaat uit een kwalitatief onderzoek bij een achttal respondenten. Vier hiervan zijn actief bij drie grote ICT dienstverleners en in het dagelijks leven actief als consultant op het gebied van IT beslissingen rondom fusie of overnames. Vier hiervan zijn IT managers actief binnen een organisatie die de afgelopen jaren actief betrokken is geweest bij een fusie of overname en waarbij momenteel de post-merger fase bereikt of voltooid is. Met het aantal respondenten is een grote mate van diversiteit bereikt waarbij proposities, op basis van literatuur, getoetst konden worden. De uitkomsten van zowel het theoretisch als praktisch onderzoek zijn input geweest voor een classificatiemethode.

Deze classificatiemethode bestaat uit drie fasen; strategie, analyse en beoordeling. Binnen deze fasen worden eerst bedrijfsprocessen in kaart gebracht en naar belang geordend. Vervolgens wordt gekeken naar de onderliggende applicaties waarna een waardering gegeven wordt. De methode zal een hulpmiddel zijn om structuur aan te brengen in het beoordelingsproces en pre-merger al bezig te zijn met post-mergerproblematiek ten aanzien van de IT integratie. De classificatiemethode wordt toegelicht middels een (fictieve) case.

Binnen het onderzoek wordt een nieuw model gebruikt aangaande integratie van bedrijfsprocessen. Dit model is afkomstig uit een tienjarig onderzoek van het MIT en zet bedrijfsproces standaardisatie en bedrijfsproces integratie tegen elkaar af. Dit model geeft een beter beeld van de mate van integratie binnen organisaties en wanneer een organisatie aan kan geven waar processen thuis horen binnen dit model en welke mate van overlap er is met andere betrokken partijen kan het belang van onderliggende applicaties in beeld worden gebracht. Tevens toont dit onderzoek aan dat concepten uit het vakgebied applicatie portfolio management in de praktijk gehanteerd worden bij post-merger trajecten. Deze concepten



zouden pre-merger al gehanteerd kunnen worden bij organisaties die een fusie of overname willen ondernemen.

Meer inzicht in praktijksituaties en best practices leidt ertoe dat het complexe IT integratieproces ook voor minder ervaren IT managers op een gedegen wijze kan worden uitgevoerd. Een onderzoek als deze doet niet alleen een aanzet om IT in relatie te brengen met een bedrijfswetenschappelijk fenomeen als een fusie of overname het probeert ook een praktische invulling te geven door middel van de beschreven classificatiemethode.



## Inhoudsopgave

1	Inleiding Onderzoek.....	1
1.1	Aanleiding.....	1
1.2	Probleemstelling.....	1
1.3	Relevantie.....	1
1.4	Onderzoeksvraag.....	2
1.5	Onderzoeksmodel.....	2
1.6	Data verzameling.....	3
2	Fusie en overnames.....	4
2.1	Definities.....	4
2.2	Het proces.....	5
2.3	Motieven en doelstellingen.....	7
2.4	Typologieën.....	7
2.5	Faalfactoren en successen.....	8
2.6	Conclusie.....	9
3	IT applicaties binnen organisaties.....	11
3.1	De toegevoegde waarde van IT binnen organisaties.....	11
3.2	Applicatie Portfolio Management.....	12
3.3	Generieke beoordeling van applicaties.....	13
3.4	Consequenties beoordeling.....	15
3.5	Conclusie.....	15
4	IT aspecten binnen fusie- en overnametrajecten.....	17
4.1	IT Due Diligence.....	17
4.2	IT integratie strategie.....	18
4.3	IT integratie modellen.....	21
4.4	Clusteren van IT applicaties.....	23
4.5	IT Best practices rondom fusie en overnames.....	24
4.6	Conclusie.....	24
5	Concept Classificatiemethode.....	26
5.1	Concepten.....	26
5.2	Relaties.....	26
5.3	Belang classificatiemethode.....	28
5.4	Classificatiemethode.....	29
5.4.1	Toelichting stappenplan.....	30
5.4.2	Uitwerking activiteiten.....	30
5.5	Conclusie.....	32
6	Onderzoeksmethode.....	33
6.1	Soort onderzoek.....	33
6.2	Interviewvragen.....	33
6.3	Respondenten.....	34
6.4	Uitwerking interviews.....	35
7	Onderzoeksresultaten.....	36
7.1	Propositie 1 (1.1 en 1.2).....	36
7.2	Propositie 2.....	37
7.3	Propositie 3.....	38
7.4	Propositie 4.....	39
7.5	Propositie 5.....	40
7.6	Propositie 6.....	40
7.7	Propositie 7.....	41
7.8	Onderzoeksresultaten binnen het relatiemodel.....	42
7.9	Gevolgen onderzoeksresultaten voor de classificatiemethode.....	44
7.10	Conclusie.....	45



8	Evaluatie Applicatieclassificatie.....	46
8.1	Classificatiemethode.....	46
8.1.1	Stappenplan.....	46
8.1.2	Uitwerking activiteiten.....	46
8.2	Case “de verzekeraar”.....	51
8.2.1	De fusie.....	51
8.2.2	Applicatieclassificatie.....	53
8.3	Conclusie.....	58
9	Conclusies en Discussie.....	59
9.1	Conclusie.....	59
9.2	Praktische implicaties.....	60
9.3	Theoretische implicaties.....	60
9.4	Reflectie.....	61
9.5	Toekomstig onderzoek.....	61
10	Referenties.....	63
11	Bijlagen.....	66
11.1	Bijlage 1 Success Measures.....	66
11.2	Bijlage 2 Interview vragenlijst.....	68
11.3	Bijlage 3 Interviews.....	71
11.3.1	Interview Capgemini BAS.....	71
11.3.2	Interview Sodexo Nederland.....	75
11.3.3	Interview Nutreco.....	78
11.3.4	Interview Capgemini SCM.....	81
11.3.5	Interview Vionfood.....	85
11.3.6	Interview Capgemini BIS.....	88
11.3.7	Interview IBM.....	91
11.3.8	Interview Achmea.....	94



## Lijst van figuren

Figuur 1 Onderzoeksmodel .....	3
Figuur 2 M&A fases [BOEH 2007] .....	6
Figuur 3 [McFARLAN 1983] .....	12
Figuur 4 Legacy matrix [SOMERVILLE 2001] .....	15
Figuur 5 [VELTMAN 2002].....	19
Figuur 6 IT integratiestrategie [GIACOMAZZI 2007] .....	20
Figuur 7 Vier operationele modellen volgens [ROSS 2006].....	21
Figuur 8 Software integratie [HENNINGSSON 2008].....	22
Figuur 9 Relatiemodel.....	27
Figuur 10 Resultaten proposities .....	43
Figuur 11 Uitkomsten relatiemodel .....	43
Figuur 12 Proces 1 Strategie .....	47
Figuur 13 Proces 2 analyse .....	49
Figuur 14 Proces 3 beoordeling.....	50
Figuur 15 Organogram verzekeraar A .....	51
Figuur 16 Organogram verzekeraar B .....	52
Figuur 17 Organogram nieuwe organisatie .....	53
Figuur 18 Kwadrant Plot.....	54
Figuur 19 Applicatielandschap verzekeraar A.....	55
Figuur 20 Applicatielandschap verzekeraar B.....	56
Figuur 21 Strategic Grid Verzekeraar .....	57





# 1 Inleiding Onderzoek

## 1.1 Aanleiding

Organisaties creëren in de loop der jaren een applicatielandschap<sup>1</sup> dat voor hun situatie van toegevoegde waarde is. Organisaties veranderen, dit kan zijn vanwege de implementatie van een nieuw bedrijfsmodel maar ook drastischer namelijk wanneer deze betrokken is bij een fusie of overname.

Fusies en overnames zijn complexe trajecten voor een organisatie waarbij meerdere bedrijfsaspecten aan verandering onderhevig zijn. Deze veranderingen hebben ook invloed op de IT organisatie, en daarbij het applicatielandschap. Creëren de applicaties<sup>2</sup> nog wel voldoende toegevoegde waarde voor de gefuseerde onderneming? Wanneer we de IT van bestaande organisaties gaan integreren hoe pakken we dit dan aan? IT managers en adviseurs worden geconfronteerd met deze niet alledaagse situatie en om oplossingen gevraagd waarvoor nog onvoldoende structurele methoden voor handen zijn.

## 1.2 Probleemstelling

Het applicatielandschap (applicatie portfolio) is te allen tijde onderhevig aan verandering, in het bijzonder als het gaat om fusies en overnames. De vraag is of de huidige IT applicaties nog steeds van toegevoegde waarde zijn voor de nieuwe organisatie [KERSTEN 2002]. Applicaties kunnen de nieuwe bedrijfsdoelen, ontstaan door de fusie of overname, wellicht niet meer ondersteunen. Om IT zoveel mogelijk bij te laten dragen aan de doelen zal er een aligining of re-aligining van IT plaatsvinden [KERSTEN 2002]. Mede door de steeds sterker groeiende positie van IT binnen een organisatie kan het onzorgvuldig betrekken van IT binnen grote veranderingstrajecten, leiden tot het falen van dit soort trajecten [BATELAAN 2002].

Een complex proces dat hierbij komt kijken is het inventariseren van de bestaande situatie en het toekennen van een vorm van classificatie aan het bestaande applicatielandschap. Wanneer men met de vraag wordt geconfronteerd hoe om te gaan met verschillende applicatielandschappen en bestaande IT organisatie is het zinvol om keuzes te onderbouwen op grond van een classificatie die men kan toepassen om componenten, binnen het applicatielandschap, op waarde in te schatten.

## 1.3 Relevantie

Onderzoeken tonen aan dat tijdens fusies en overname trajecten de rol van IT vaak wordt onderschat [CHANG 2002]. Veelal worden IT managers niet betrokken in het proces wat gevolgen heeft voor de latere integratie [McKIERNAN 1995].

Een aantal onderzoeken gaat in op de vraag welke IT strategie het best van toepassing is tijdens een fusie en overnametraject [VELTMAN 2000]. Daarnaast zijn er onderzoeken die ingaan op de integratie van IT [GIACOMAZZI, 1997][WIJNHOVEN 2006][BCG 2004], maar dit gaat met name over de post-fusie fase. Een gestructureerde methode waarbij applicaties binnen een rangorde geplaatst worden is nog niet ontwikkeld. Zo'n methode zou zowel het pre- als het postfusie traject ten goede komen aan IT en de visie die men heeft bij de fusie of overnameplannen.

---

<sup>1</sup> Het geheel aan applicaties actief binnen een organisatie(deel)

<sup>2</sup> Een computerprogramma dat een toepassingsdoel dient, het ondersteund een of meerdere taken door het uitvoeren van taken opgesteld door de maker van het programma



Tevens zou er een verband aangetoond kunnen worden tussen strategische concepten voorafgaand aan een fusie of overname en uiteindelijke strategie tijdens de integratiefase.

Al in de beginfase zou de CIO (Chief Information Officer) een gedetailleerd overzicht willen hebben van het IT landschap om dit naast het landschap van andere organisaties te kunnen leggen. Zo wordt zichtbaar in welke mate beiden op elkaar aansluiten. Een CIO zou zelfs al voordat men een geschikte overname of fusiekandidaat gaat zoeken aan moeten kunnen geven wat zijn belangrijkste systemen zijn [WORTHEN 2002].

Vanuit IT perspectief is er nog weinig onderzoek gedaan naar fusie en overnames. Een onderzoek als [MEHTA 2004] stipt dit nog eens aan en hoopt dat er vanuit IT perspectief meer onderzoek zal plaatsvinden. Zoals eerder aangegeven is een fusie en overnametraject voor IT managers en adviseurs niet een alledaagse situatie. Het succes van gemaakte keuzes is daarom afhankelijk van de kwaliteit en capaciteit van betrokken personen. Het inschakelen van adviesbureaus waar mensen werkzaam zijn die een jarenlange ervaring op dit gebied hebben kan een oplossing zijn.

### 1.4 Onderzoeksvraag

Uit bovenstaande probleembeschrijving en relevantie kan de volgende onderzoeksvraag worden geformuleerd:

*Volgens welke methode kunnen IT applicaties geclassificeerd worden zodat het belang van de aanwezige applicaties in een fusie- en overnametraject beoordeeld kan worden?*

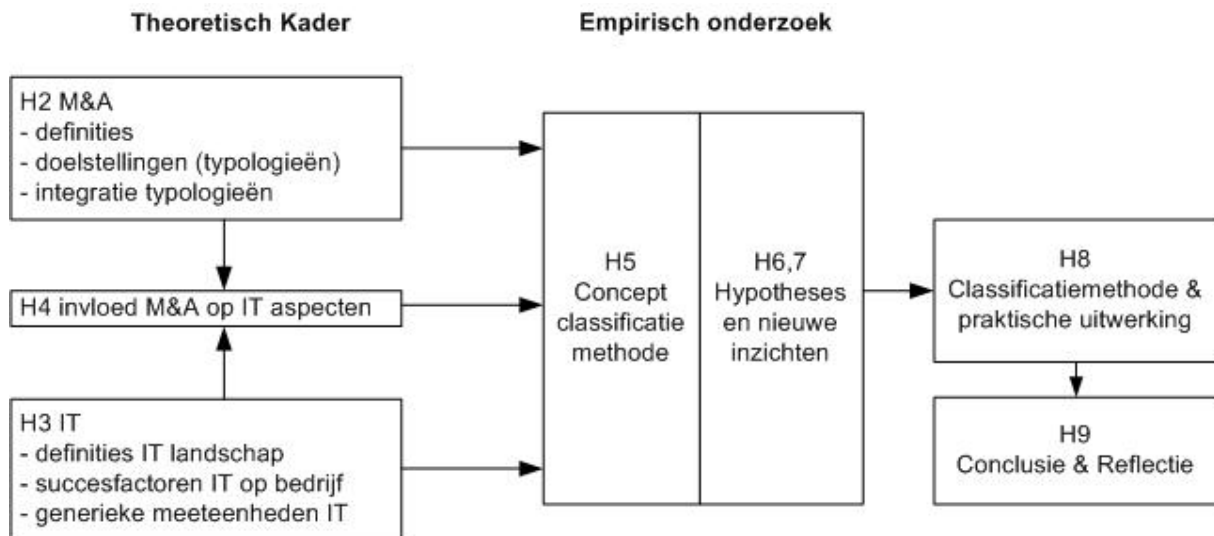
Om antwoord te geven op bovenstaande vraag is deze opgedeeld in de volgende 6 deelvragen.

1. Welke fusie en overname typologieën zijn te onderscheiden?
2. Wat is de scope van het IT landschap?
3. Aan welke factoren wordt het belang van een applicatie opgehangen binnen een organisatie?
4. Welke generieke meeteenheden kunnen worden gebruikt om applicaties mee te classificeren?
5.
  - a. Op welke wijze zijn applicaties te classificeren in het kader van fusie- en overnametypologieën?
  - b. Welke methode is geschikt om zo'n classificatie op te stellen?
6. Is deze methode toe te passen binnen een (fictieve) case?

### 1.5 Onderzoeksmodel

Dit project valt onder te verdelen in enerzijds een theoretisch onderzoek en anderzijds een praktisch onderzoek. Het theoretisch deel zal de eerste vier deelvragen beslaan en opgesplitst worden in fusie & overnames en IT.

Deelvraag 5 zal een methode presenteren die vervolgens in deelvraag 6 praktisch wordt uitgewerkt.



Figuur 1 Onderzoeksmodel

### 1.6 Data verzameling

Tijdens de eerste fase van het onderzoek wordt een theoretische uiteenzetting gegeven van de verschillende concepten die een rol spelen bij de te vormen classificeringsmethode. In deze fase is er met name sprake van literatuuronderzoek. Om relevantie aspecten te verzamelen zijn er bijeenkomsten met een promovendus die actief is op dit gebied.

Tijdens het praktisch deel van dit onderzoek zijn gevonden concepten en hun toepassing in de praktijk getoetst door middel van een kwalitatief (exploratief) onderzoek. Er is sprake van informatieve interviews, erop gericht om een beter beeld te krijgen van het probleemgebied en de wijze waarop dit momenteel in de praktijk wordt aangepakt. Daarnaast is er sprake van interviews waarbij verschillende concepten getoetst kunnen worden op hun bruikbaarheid.



## Deel 1 Theoretisch kader

### 2 Fusie en overnames

Om een beter beeld te krijgen van de context waarbinnen dit onderzoek zich afspeelt, namelijk fusies en overnames, wordt in dit hoofdstuk het theoretisch kader rondom fusies en overnames uiteengezet. Daarnaast wordt antwoord gegeven op deelvraag 1 “Welke fusie en overname typologieën zijn te onderscheiden?”.

#### 2.1 Definities

Er zijn vele definities bekend van fusies (merger) en overnames (acquisition). We gaan eerst kijken naar een aantal van deze definities en daarna vastleggen welke definitie in dit onderzoek van belang is.

[REED 2007] definieert een merger (fusie) als de gebeurtenis waarbij een organisatie samengaat met en opgaat in een andere organisatie.

[GAUGHAN 2007] is iets rigouzeuzer en zegt “A merger is a combination of two corporations in which only one corporation survives and the merged corporation goes out of existence”. Andere bronnen zien dit eerder als overname of acquisition. [GAUGHAN 2007] spreekt van een consolidation waarbij volgens hem twee of meer bedrijven samen een compleet nieuw bedrijf vormen, wat meer in de buurt komt van de definitie van Reed.

De term acquisition is volgens [REED 2007] de generieke term om een wijziging van eigendom te beschrijven. Hierbij is ook direct het verschil tussen beide begrippen duidelijk. Bij een merger kan gezegd worden dat er een bepaalde mate van overeenstemming is om verder te gaan als nieuw bedrijf, terwijl bij een acquisition (overname) het ene bedrijf het andere daadwerkelijk overneemt dus al het eigendom in handen krijgt door dit te kopen.

Beide termen evenals de kreet M&A<sup>3</sup> (Merger and Acquisition) worden in de literatuur veel door elkaar gebruikt. Afhankelijk van de context is het dan ook niet altijd relevant of er sprake is van de een of de andere term.

Een belangrijk verschil tussen beide begrippen is de machtsverhouding tussen organisaties. Bij een overname is er, qua machtsverhouding, over het algemeen sprake van een grotere partij die een kleinere opneemt. Groter hoeft niet altijd organisatorisch te zijn het kan ook meer macht betekenen. Zo’n machtsfactor kan in situaties bepalend zijn. Zeker als we in later stadium gaan kijken naar afwegingen die gemaakt gaan worden binnen de IT. We zouden kunnen zeggen dat de machtigste partij leidend is en dus de uiteindelijke beslissingen neemt. Bij een fusie is er veelal ook sprake van een leidende partij, ondanks dat dit niet altijd zo naar buiten wordt gebracht.

Voor dit onderzoek kiezen we voor een algemenere definitie die we tegenkomen in [MEHTA 2004]

“An M&A means that organizational components change ownership. Two or more companies are involved in an M&A. During an M&A organizational components from the involved companies are blended into one or more new organizations.”

<sup>3</sup> De termen M&A, Merger & Acquisition en Fusie en Overnames worden in deze scriptie door elkaar heen gebruikt.



Belangrijk is dat niet de organisatie in zijn geheel betrokken hoeft te zijn bij het fusie- of overnameproces. Het kan ook gaan om een organisatie onderdeel. We willen de nadruk leggen op de organisatorische verandering, het gaat erom dat organisatie(delen) van betrokken partijen overgaan in een nieuwe organisatie. Er is dus sprake van een organisatieverandering. Er is gekozen voor een meer generieke definitie zonder in detail te treden over het overschrijven van aandelen, of een organisatie wel of niet blijft voortbestaan etc.

Het gaat ons er dus niet zo om of er sprake was van een fusie of overname maar dat de IT aan verandering onderhevig is hierdoor. De nieuw te vormen organisatie moet ook inzien dat IT een ondersteunend middel is en dat zij de IT opnieuw onder de loep moet nemen. Keuzes zouden gemaakt moeten worden op basis van de rol die IT gaat spelen in de nieuw te vormen organisatie i.p.v. op basis van machtsverhoudingen.

## 2.2 *Het proces*

In de vorige paragraaf werd al gesproken over het fusie- of overnameproces. Om een beeld te krijgen van dit proces zal worden aangegeven uit welke activiteiten zo'n proces bestaat. Dit is ook belangrijk om in later stadium in te zien tijdens welke activiteiten IT om de hoek komt kijken.

Op basis van ervaringsdeskundigen stelt [BARTEL 2002] vast dat er een drietal opeenvolgende fasen van het fusieproces te herkennen zijn. Deze fasen kunnen in de praktijk elkaar enigszins overlappen. Over de tijdsduur worden geen uitspraken gedaan. In de praktijk zal dit afhankelijk zijn van de complexiteit en beschikbare menskracht. De fasering is gebaseerd op activiteiten die een gezamenlijk karakter hebben maar ook in eenzelfde tijdsperiode worden uitgevoerd. Het gaat dan om:

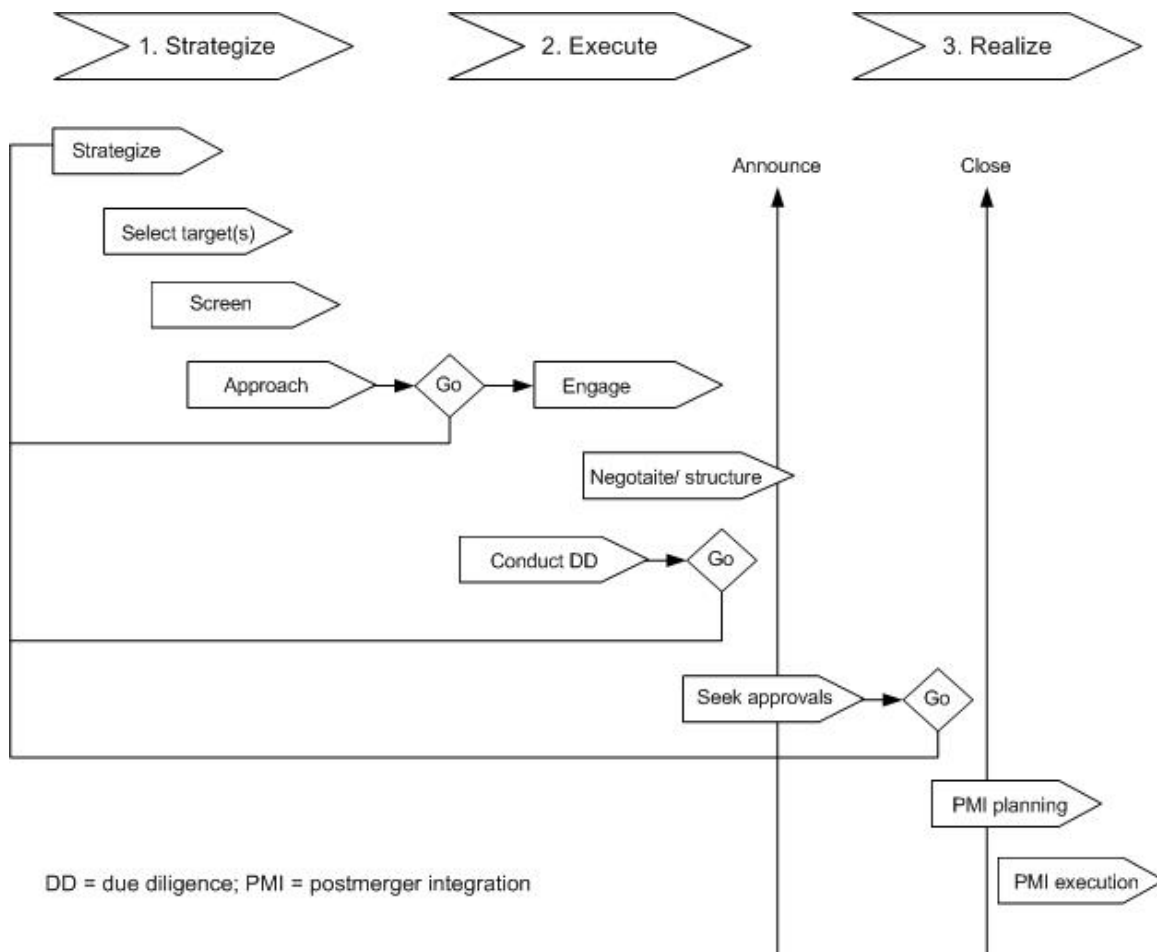
- de strategische fase
- de onderhandelingsfase
- de integratiefase

Om een goed beeld te geven van de verschillende activiteiten die in het fusieproces aan bod komen wordt in [BOEH 2007] een groot aantal praktijkcases besproken. Elke praktijkcase is eenvoudig te plotten op een driestaps procesmodel. Binnen dit model (framework) worden hier ook drie fasen erkend namelijk:

- strategize
- execute
- realize

Zowel vanuit de literatuur als de praktijk erkent men deze fasering, de nuance verschillen zitten in de uitvoering van de onderliggende activiteiten.

Het gehele proces is dus op te delen in een voortraject waarbij de strategie centraal staat, we noemen dit de pre-merger. Deze fase wordt gevolgd door de onderhandelingsfase ofwel execute; we noemen dit de mergerfase. Aan het eind van het traject is er sprake van een integratiefase, het realiseren oftewel de post-merger.



**Figuur 2 M&A fases [BOEH 2007]**

### Pre-merger

Eerst wordt er binnen een organisatie een (lange termijn)strategie uitgezet die leidt tot de keuze van een fusie en overname, er wordt gekeken naar mogelijke partners. Dit kan gezien worden als een intern vooronderzoek. De strategische fase waarin nog geen contact wordt gelegd met mogelijke partners.

### Mergerfase

Binnen deze fase spelen onderhandeling en onderzoek een grote rol. Er wordt onderhandeld met mogelijke partners en deze organisaties worden onder de loep genomen. Wanneer er een potentiële kandidaat gevonden is kan dit leiden tot een *letter of intent*, een concept overeenkomst waarin het belang van beide organisaties wordt weergegeven maar ook naar elkaar wordt uitgesproken dat er overgegaan kan worden tot een diepgaand onderzoek. Zo'n onderzoek wordt *due diligence* genoemd, een onderzoek met een groot juridisch gehalte. Het kan het beste gezien worden als een boekonderzoek. De boeken van de over te nemen onderneming worden uitvoerig bekeken [BARTEL 2002], in het bijzonder om risico's in kaart te brengen. Denk hierbij aan het in kaart brengen van de positie van de organisatie (of het organisatieonderdeel) in de markt, het vast kunnen stellen van een reële koopprijs of de overweging van de correcte transactie.

Wanneer beide partijen tot een akkoord komen wordt de letter of intent omgezet in een definitieve overeenkomst. Het is hierbij belangrijk dat alle belanghebbenden akkoord gaan. Dit kunnen aandeelhouders zijn maar ook autoriteiten of de ondernemingsraad.

### Post-merger



Nadat de deal gesloten is kan men overgaan naar de integratie- of realisatiefase, waarin de uiteindelijke integratie plaatsvindt. Er wordt een integratieplan gemaakt en dit wordt uitgevoerd. Met name deze fase zal van invloed zijn op de IT maar dit zullen we verderop in deze scriptie bespreken.

Afhankelijk van de doelstellingen zal de invulling van het proces en van een aantal activiteiten per fusie en overname verschillen, de doelstellingen zullen zich in latere fase op operationeel niveau vertalen naar te maken keuzes. We zullen in de volgende paragraaf deze doelstellingen nader bekijken.

### 2.3 *Motieven en doelstellingen*

Een van de belangrijkste redenen achter een fusie of overname is groei [BAKER 1981][GAUGHAN 2007]. Groei, denk bijvoorbeeld aan productontwikkeling, is volgens Bradley niet eenvoudig te realiseren. Zo concludeerde hij in 1982 dat het gemiddeld 8 jaar duurt om een product te ontwikkelen en goed op de markt te brengen [BRADLEY 1982]. Naast groei is er ook een aantal andere belangrijke motieven. Zo komt Baker met de volgende (ongeordeerde) lijst [BAKER 1981].

1. To affect more rapid growth (algemeen)
2. To gain economies of scale (algemeen)
3. To increase market share (horizontal)
4. To expand geographically (horizontal)
5. To increase the market value of the stock (financieel):
6. To expend (or improve) the product mix (algemeen/ diversification)
7. To spread risk through diversification (congeneric of conglomerate)
8. To enhance the power and prestige of the firm (algemeen/ status)
9. To invest its (idle) capital (financieel)
10. To acquire technical knowledge and expertise (congeneric)
11. To counter cyclical or seasonal sales
12. To obtain managerial talent (congeneric)
13. To obtain tax advantages (financieel)
14. To gain better control over supply source (vertical)
15. To defend against a possible takeover (algemeen/ defensief)

Bovenstaande doelstellingen zouden als bedrijfsstrategie gezien kunnen worden. “We willen meer groei ontwikkelen” of “we willen meer grip krijgen op de concurrent of de markt”. Een fusie of overname blijkt hierbij dan een veel gekozen middel, zo blijkt uit beweegredenen die bij eerder genoemde onderzoeken naar boven komen. [BAKER 1981] en [KRUG 2008] stellen dat het in de praktijk goedkoper is een bedrijf te kopen dan een nieuwe op te bouwen. Ook voor nieuwkomers kan het dus een goed middel zijn.

Hieruit kunnen we concluderen dat een fusie of overname gezien kan worden als een belangrijk strategisch middel om bedrijfsdoelen te bereiken.

### 2.4 *Typologieën*

Om bovenstaande doelstellingen te bereiken zijn er verschillende strategieën (of fusie- en overnametypologieën) bekend om te implementeren [BRADLEY 1982]. Denk aan divestiture, het tegenovergestelde van een investering, waarbij een onderdeel verkocht wordt, horizontale of verticale integratie, integratie met concurrenten of organisaties binnen dezelfde waardeketen, internationalisering en diversificatie waarbij risico's verspreid worden door op verschillende (internationale) markten actief te zijn of verschillende producten aan te bieden.





In de literatuur zijn fusies en overnames in de volgende categorieën onder te verdelen:

- Horizontal** Wanneer twee concurrenten samen gaan [BAKER 1981] [GAUGHAN 2007]
- Vertical** Organisaties die voorheen verantwoordelijke waren voor een ander onderdeel van de productie van een bepaald goed, volgens [BAKER 1981] [GAUGHAN 2007] een koper-verkoper relatie hadden. M.a.w. elkaar dus aanvullen.
- Congeneric** Volgens [BAKER 1981] bedrijven die in dezelfde (of gerelateerde) industrie actief zijn maar niet dezelfde producten produceren of dezelfde dienst leveren.
- Conglomerate** Volgens [BAKER 1981] [GAUGHAN 2007] wanneer bedrijven geen concurrent zijn en ook geen koper-verkoper relatie hebben. Dus bedrijven uit een andere industrie of een zelfde industrie maar die niet horizontaal of verticaal te noemen is (eerder diagonaal).

[BAKER 1981] heeft in zijn onderzoek de verschillende motieven geordend naar belang per categorie. Er zijn in totaal 149 mergers verdeeld over de categorieën: horizontaal, verticaal en congeneric onderzocht. Uit dit onderzoek zijn de 15 motieven gekomen maar is ook een ordening aangegeven ten aanzien van het belang van het motief in relatie tot de categorie. In onderstaande tabel is deze prioritering weergegeven, waarbij 1 hoogste prioriteit of meest voorkomend motief/doelstelling is en zo verder. Hierbij is wel op te merken dat er te weinig resultaten waren van verticale fusies en overnames.

Motive/Objective	Horizontal	Congeneric	Conglomerate
To affect more rapid growth	1	1	1
To gain economies of scale	2	9	2
To increase market share	3	7	12
To expand geographically	4	12	8
To increase the market value of the stock	5	3	3
To expend (or improve) the product mix	6	6	4
To spread risk through diversification	7	2	2
To enhance the power and prestige of the firm	8	10	6
To invest its (idle) capital	9	11	11
To acquire technical knowledge and expertise	10	4	9
To counter cyclical or seasonal sales	11	5	5
To obtain managerial talent	12	8	13
To obtain tax advantages	13	13	10
To gain better control over supply source	14	15	14
To defend against a possible takeover	15	14	15

## 2.5 Faalfactoren en successen

We hebben nu een beter beeld van de verschillende fusie- en overnametypologieën en bijbehorende doelstellingen. De vraag is of in de praktijk deze doelstellingen altijd gehaald worden met de fusie of overname. In de krant lezen we zowel succesverhalen als verhalen over falende organisaties. Om een gedegen methode te ontwikkelen die leidt tot meer succes is het belangrijk naar zowel de faalfactoren als de successen te kijken. Alleen dan komen we er achter waar meer de focus op gelegd zou moeten worden in onze uiteindelijke classificatiemethodiek.

In [KRUG 2008] zien we verschillende faalfactoren naar voren komen zoals: teveel betalen voor de overname, slecht bestuur tijdens de post-merger fase en te grote cultuurverschillen waardoor





er met veel meer zorg geïntegreerd zou moeten worden. De gevolgen zijn desastreus; financieel wordt de dure aankoop en bijbehorende kosten lastig terugverdiend. Door de onsuccesvolle integratie is er negativiteit ontstaan onder de werknemers wat ten koste gaat van de productie en ga zo maar door.

Als we naar succesverhalen kijken dan komen we termen tegen als strategische fit (synergie), culturele fit en communicatie [VIJVERBERG 2002]; maar ook tijd. We willen dat de fusie en overnamedoelstellingen van toegevoegde waarde zijn voor de organisatie en bijdragen aan de langetermijnstrategie. Waar we dan nader naar moeten kijken is het integratieproces oftewel de post-mergerfase.

Van Servellen relateert succesfactoren aan het integratie proces in [BARTEL 2002]. Hij noemt vier randvoorwaarden voor succes:

1. Eenheid van leiding (harmonie binnen de top)
2. Externe fusiemotieven, als het accent meer op de markt ligt is er eerder sprake van succes dan wanneer het puur op interne overweging wordt gedaan (zoals kostenbesparing of persoonlijke ambities)
3. Strategisch business plan, een gedegen voorbereiding vormt de basis voor succes.
4. Eenheid van middelen, met name bij een fusie dient gezamenlijke verantwoordelijkheid tot uitdrukking te komen door middelen zo snel mogelijk onder de gezamenlijke bevoegdheid te laten vallen

Uit punt 3 blijkt dat een op de toekomst gericht businessplan een goede richting kan geven aan de nieuwe organisatie. Uit de praktijk blijkt dat bedrijven uit succesvolle fusies van tevoren een concreet businessplan hebben gemaakt waarin visie, strategie en doelstellingen zijn geformuleerd. Van Servellen geeft aan dat zo'n plan gereed moet zijn voordat men de integratiefase ingaat.

Ook [MEHTA 2004] benadrukt nog eens dat succes van een fusie afhankelijk is van de synergie. Wanneer onvoldoende aandacht wordt besteed aan het post-merger en het integratieproces wordt het moeilijker om deze (post-merger) synergie te bereiken.

Bovenstaande kan verkeerd worden opgevat. Zo zijn er organisaties die zich tijdens de laatste fase puur focussen op het zo snel mogelijk samenvoegen van twee entiteiten [CHANMUGAM 2005]. Net als bij IT waarbij de uitspraak "IT is een middel geen doel" voorbij komt gaat dit ook op voor integratie. Het doel is waarde creatie, of die nu zit in groei of het aansnijden van een nieuwe markt. [CHANMUGAM 2005] stelt dan ook dat de focus moet liggen op deze waarde creatie, door integratieactiviteiten een prioritering te geven afhankelijk van de waarde die zij creëert. In het onderzoek wordt aangegeven dat veel organisaties hun activiteiten op een functioneel niveau afstemmen i.p.v. op de toegevoegde waarde die zij levert.

## 2.6 Conclusie

Een fusie en overname wordt veelal gezien als een strategisch middel om langetermijn doelstellingen (strategie) te kunnen bereiken. Een fusie of overname betekent haast altijd een organisatieverandering. Een complex proces waarbij veel factoren van invloed zijn op het succes en de uiteindelijke te bereiken doelen.

Het type fusie of overname en de strategische afhankelijkheid is van invloed op de mate van integratie. Het is altijd belangrijk om de doelstellingen goed in kaart te brengen en in relatie te brengen met de huidige situatie van betrokken partijen. Dit kan o.a. onderdeel zijn van een uitgebreid vooronderzoek (Due Dilligence) maar komt ook in een later stadium (de postmerger) terug wanneer de uiteindelijke beslissing vruchten moet afwerpen in de vernieuwde organisatie.



Tijdens de integratiefase zullen activiteiten die een toegevoegde waarde leveren aan dit plan van hoger belang moeten zijn.

We hebben nu een antwoord op onze deelvraag “Welke fusie en overname typologieën zijn te onderscheiden?”. Maar daarnaast zullen we ook moeten onderzoeken welke fase van het fusie of overnameproces geschikt is voor het uitvoeren van onze classificatiemethode. We weten nu dat activiteiten die een toegevoegde waarde leveren aan het nieuwe business plan van hoger belang zijn. De vraag is nu nog welke criteria een rol spelen bij verschillende vormen van integratie, doelstellingen of typologie.



### 3 IT applicaties binnen organisaties

Voordat we IT in context gaan brengen met fusie of overnames kijken we in dit hoofdstuk eerst naar de rol die IT speelt voor organisaties. Daarnaast zullen we kijken hoe applicaties te meten zijn. Concreet gaan we in op deelvraag 2, 3 en 4: “Wat is de scope van het IT landschap?”, “Aan welke factoren wordt het belang van een applicatie opgehangen binnen een organisatie” en “Welke generieke meeteenheden kunnen worden gebruikt om applicaties mee te classificeren?”.

Er zijn nog geen classificatiemethoden van applicaties bekend rondom het probleemgebied van fusies- en overnames. Wel zijn er in de literatuur concepten te vinden die een rol spelen bij de waardering van applicaties.

#### 3.1 De toegevoegde waarde van IT binnen organisaties

Informatie speelt binnen elke organisatie een rol bij de uitvoering van bedrijfsprocessen en de bewaking hiervan evenals bij het voorbereiden van beslissingen [DERKSEN 2000]. Organisaties gaan op een systematische wijze om met het verstrekken van informatie aan het bestuur (managementprocessen) en de uitvoerende kant (operationele processen). In [DERKSEN 2000] zien we dit terug als de informatieverzorging. De functie van informatieverzorging wordt binnen organisaties vervuld door mensen, middelen, procedures en regels. Dit wordt het informatiesysteem genoemd.

In deze scriptie wordt veelal het begrip IT gebruikt. Als we gaan kijken naar een definitie van IT vinden we in [DERKSEN 2000] de volgende definitie:

*Onder informatietechnologie (IT ook wel ICT) verstaan we het geheel van hardware, software en communicatiefaciliteiten en onderlinge relaties daartussen ten behoeve van gegevensverwerking en/of transport, alsmede de kennis van de toepassing van deze middelen in processen, producten en/of diensten.*

Het belang van informatie technologie voor de organisatie is terug te vinden in [PORTER 1984]. [PORTER 1984] gaf al aan dat IT de wijze waarop bedrijven opereren verandert. IT heeft namelijk invloed op de wijze waarop organisaties toegevoegde waarde creëren op goederen, diensten en informatie. Porter gaf ook aan dat IT leidt tot competitieve voorsprong. Destijds werd dit aangetoond door gebruik van het concept waarde keten (supply chain). Een organisatie doet allerlei waarde creërende activiteiten. Een organisatie is winstgevend (laten we stellen dat het hier allemaal omgaat) als de toegevoegde waarde die het creëert de kosten die het uitvoeren van de waarde creërende activiteiten overstijgt. Om competitieve voorsprong te genereren zullen deze activiteiten dus met lagere kosten dan de concurrent uitgevoerd moeten worden. Of activiteiten moeten een dusdanige invulling krijgen dat er sprake is van differentiatie en hierdoor een hogere prijs.

De reden dat IT bijdraagt aan deze waarde keten is als volgt. Elke activiteit kent een fysiek deel en een informatie verwerkend deel. Elke activiteit creëert en gebruikt dus informatie, iets wat we ook al tegenkwamen bij Derksen. Porter stelde dat Informatie Technology (IT) sneller vooruitgang boekte dan technieken voor fysieke verwerking. Mede hierdoor dalen ook de kosten van IT wat leidt tot een enorme kostenbesparing t.o.v. handmatige informatie verwerking. Daarnaast geeft Porter voorbeelden van verbetering op allerlei gebieden zoals onder andere controle activiteiten. Een barcode scanner zou gemiddeld 1 fout per 3 mln records genereren terwijl bij handmatige verwerking er 1 fout op 300 records geconstateerd is.



IT speelt dus een belangrijke rol bij de toegevoegde waarde die organisaties leveren. Daarnaast is IT niet meer weg te denken uit het bedrijfsleven. In de loop der jaren is IT dusdanig verweven in de waarde keten van de organisatie dat die ervan afhankelijk is.

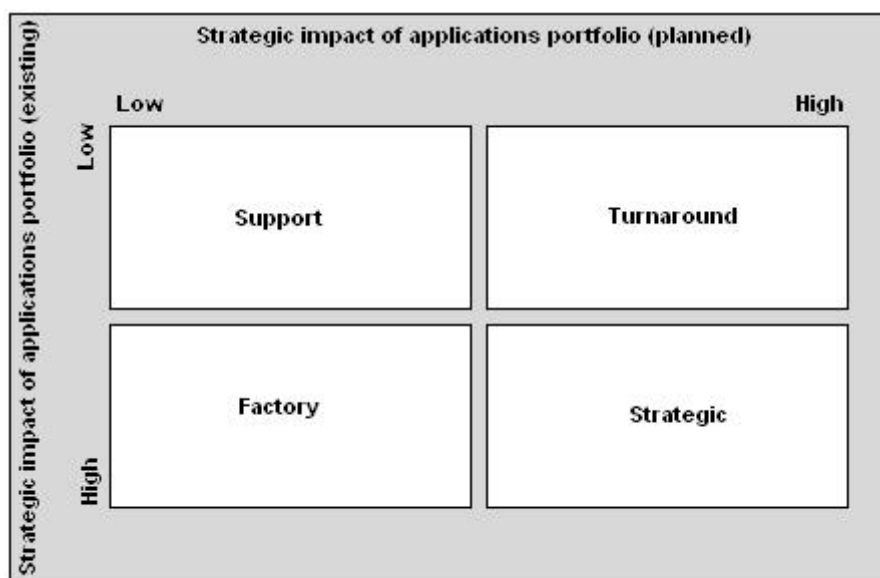
Als we terugkijken naar de definitie van IT is het een vrij breed begrip. Het bevat zowel hardware, software als processen. In dit onderzoek zullen we ons vooral richten op de software ofwel de IT applicaties. Denk hierbij niet alleen aan een computer programma. Zoals [SOMMERVILLE 2001] zegt: software is niet alleen het computer programma maar ook alle documentatie geassocieerd aan dit programma en de data die nodig is om het programma correct te laten draaien. We zullen ons in dit onderzoek minder bezig houden met zaken als werkplekbeheer, mensen, IT ondersteunende processen of IT projecten. Hiermee beperken we direct de scope van het IT landschap binnen dit onderzoek.

Welke rol deze applicaties spelen voor een organisatie en hoe de waarde van applicaties te meten is bekijken we in de volgende paragrafen.

### 3.2 Applicatie Portfolio Management

Omdat we de focus leggen op applicaties moeten we op zoek gaan naar theorieën die gericht zijn op (de rol van) applicaties. We komen dan uit bij het werkveld van applicatie portfolio management. Dit vakgebied houdt zich bezig met het managen van applicaties en heeft in de praktijk ook te maken met situaties als een fusie of overname. Is het niet direct dan wel indirect doordat men applicaties moet "opruimen" die nog afkomstig zijn uit een oude fusie of overname. Beslissingen als: 'welke applicaties horen in mijn portfolio (landschap) thuis' en 'welke applicaties zijn aan vervanging toe of dienen te worden afgeschreven' zijn hierbij belangrijke afwegingen. Ook de rol die IT voor de organisatie speelt en welke factoren van belang zijn spelen een belangrijke rol. Verderop in dit hoofdstuk zal worden uitgelegd welke factoren dit zijn en welke rol ze kunnen spelen.

Een van de eerste modellen die de (strategische) impact van applicaties weergeeft is het strategische grid van [McFARLAN 1983]. In dit model is het mogelijk de huidige strategische impact van applicaties af te zetten tegen de potentiële strategische impact.



Strategic grid - McFarlan and McKenney (1983)

**Figuur 3 [McFARLAN 1983]**



In het model zijn er vier combinaties mogelijk:

1. Support, IT is weinig relevant en ondersteunt het proces (lokaal) voor individuele gebruikers. Het gaat om de applicaties die niet kritiek zijn voor de business.
2. Turnaround, IT zal in de toekomst een belangrijke rol gaan spelen. Momenteel heeft IT weinig impact maar het is met name belangrijk om strategische kansen te creëren en nieuwe technieken te ontdekken. De toekomstige investering speelt een grote rol.
3. Factory, IT is belangrijk voor de dagelijkse werkzaamheden maar er zullen geen grote veranderingen op IT gebied ontstaan die impact hebben op de wijze waarop werkzaamheden worden uitgevoerd. De applicaties moeten in de huidige staat blijven om performance en lage kosten te waarborgen.
4. Strategic, IT speelt een kritieke rol voor de bedrijfsvoering (en bedrijfssucces) zowel nu als in de toekomst. M.b.v. IT worden er continu bedrijfsprocesverbeteringen doorgevoerd.

Bovenstaand model is nog steeds relevant als het gaat om het vaststellen van de impact die applicaties hebben voor de business. Dit is ook terug te zien in [WARD 2002] waarin geschreven wordt over een applicatie portfolio matrix die veel wegheeft van de oorspronkelijke matrix uit 1983. Het model heeft dus potentie om te gebruiken bij de classificatie van applicaties. Alleen is de vraag 'op welke wijze moeten applicaties beoordeeld worden en is er sprake van generieke meeteenheden'.

### 3.3 Generieke beoordeling van applicaties

Om deelvraag 4 te kunnen beantwoorden zullen we gebruik maken van generieke meeteenheden afkomstig uit het vakgebied van applicatie portfolio management. De reden waarom we dit doen is dat de meeteenheden gehanteerd binnen dit vakgebied gebruikt worden om iets te zeggen over het belang van de applicaties en de beoordeling of deze in de huidige vorm al dan niet geschikt zijn om het bijbehorende proces te ondersteunen. Naast meeteenheden uit dit vakgebied kan er ook gekeken worden naar het vakgebied "quality of software". De ISO 9126 (bron: ISO.ORG) bevat een kwaliteitsmodel waarbij verschillende aspecten een rol spelen om de kwaliteit van software vast te leggen. Denk hierbij aan: functionaliteit, betrouwbaarheid, bruikbaarheid, effectiviteit, onderhoudbaarheid en mobiliteit. Deze aspecten hebben een grote mate van overlap met de aspecten die we verderop in dit hoofdstuk terug zien komen binnen applicatie portfolio management.

[WEILL 1999] en [KELLERMAN 2008] halen uit de literatuur vijf belangrijke principes als het gaat om de beoordeling van applicaties t.b.v. applicatie portfolio management:

- Belang van het systeem (de applicatie) voor het bedrijf of een bedrijfsunit (bedrijfswaarde)
- Kostenaspect (investeringswaarde)
- Technische kwaliteit
- Niveau van gebruik ofwel functionele waarde
- Belang voor management ofwel managementwaarde

Voor elk van bovengenoemde principes zullen we ingaan op een aantal meeteenheden.

#### *Bedrijfswaarde en managementwaarde*

Bedrijfs en management waarde is natuurlijk erg subjectief. We zien een groot aantal meeteenheden terug bij [DELONE 1992] Delone en McLean hebben een lijst met meetvariabelen gegeven om een uitspraak te doen over het succes van informatiesystemen, zie bijlage 1.



De managementwaarde speelt indirect een grote rol, managers zijn immers vaak de personen die moeten beslissen wel of niet door te gaan met een bepaalde applicatie. Managers kijken niet alleen naar bedrijfswaarde of technische waarde maar ook naar een aantal andere eigenschappen. In [GUSTIN 1997] zien we dit terug in een onderzoek naar de criteria die een rol spelen bij de aanschaf van software en de keuze voor een leverancier.

We zien in [GUSTIN 1997] de volgende lijst van selectie criteria gerangschikt van hoog belang naar laag belang.

1. Flexibiliteit
2. Gebruiksgemak
3. Betrouwbaarheid van de leverancier
4. Efficiëntie
5. Ondersteuning door de leverancier
6. Integratie met bestaande applicaties
7. Integratie met bestaande databasemanagementsystemen
8. Installatiegemak
9. Kosten

#### *Investeringswaarde*

De investeringswaarde van een IT applicatie heeft betrekking op de kosten die de applicatie met zich meebrengt. Denk hierbij niet alleen aan aanschaf maar ook aan onderhoud. In [WARD 2002] zien we terug dat men bereid is meer te investeren in een applicatie als deze investering in lijn ligt met de waarde die het voor de business oplevert.

#### *Functionele waarde*

De functionele waarde heeft te maken met het gebruik. Hierbij moet gedacht worden aan de volgende meeteenheden:

- hoe vaak wordt een applicatie gebruikt
- hoeveel gebruikers heeft een applicatie
- wat is de grootte van de gebruikersgroep

#### *Technische kwaliteit*

Kijken we naar de technische kwaliteit dan zien we in [SOMMERVILLE 2001] de volgende concepten een rol spelen:

- Betrouwbaarheid (incl. beveiliging)
- Schaalbaarheid
- Compleetheid
- Onderhoudbaarheid
- Bruikbaarheid

Ook hierbij zijn verschillende meeteenheden denkbaar. In [DELONE 1992] speelt ook het aspect technische kwaliteit een rol. Een lijst met meeteenheden is terug te vinden in bijlage 1. Dit is een model ontwikkeld in 1992 en herzien in 2003 [DELONE 2003] waarmee bedrijven het succes van een informatiesysteem voor hun organisatie kunnen bepalen.

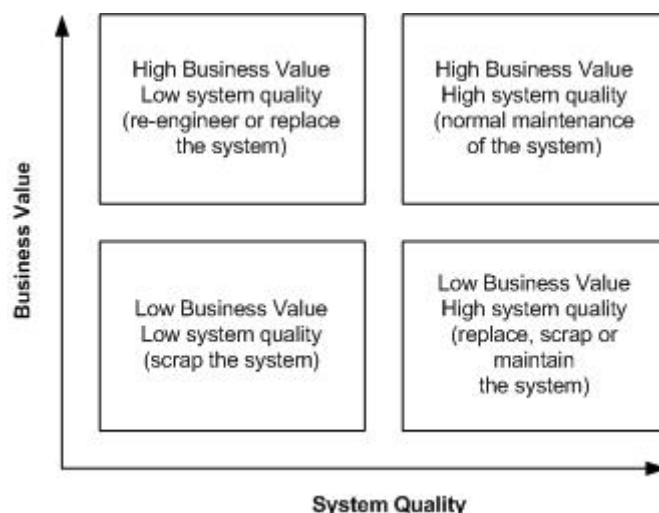
We hebben nu een antwoord op deelvraag 4. In het vorige hoofdstuk gaven we al aan dat de toegevoegde waarde die een activiteit heeft een belangrijke rol speelt. Dit zien we ook terug bij applicaties en de keuze hierin te blijven investeren. Volgens [WEILL 1999] is een applicatie pas van toegevoegde waarde voor een organisatie als deze erop gericht is bedrijfsdoelen te ondersteunen. Hoe meer hieraan voldaan wordt hoe meer organisaties bereid zijn in applicaties te investeren en deze te gebruiken.



De uitkomst van een beoordeling heeft in de praktijk gevolgen voor de toekomstige situatie voor de applicatie. Denk hierbij aan uitfasering, functionele opwaardering of vernieuwing. Nu heeft ons onderzoek niet direct tot doel uitspraken te doen over de gevolgen die de beoordeling met zich meebrengt. Toch zal er in de volgende paragraaf worden ingegaan op dit aspect met name om het totaal plaatje helder te maken.

### 3.4 Consequenties beoordeling

Nadat applicaties beoordeeld zijn is de vraag wat we met deze applicaties moeten doen. In veel organisaties draaien zogenaamde legacy systems. Volgens [SOMMERVILLE 2001] zijn dit (oude) informatiesystemen die ondanks hun verouderde techniek nog steeds gebruikt worden. Veelal vanwege het feit dat ze kritiek zijn geworden voor de business of omdat ze nog steeds voldoen aan de behoefte. De vraag is of deze applicaties niet afgeschreven moeten worden waarbij het risico bestaat dat bepaalde functionaliteit verloren gaat voor de business. In [SOMMERVILLE 2001] is de legacy matrix terug te vinden. Dit is een beoordelingsstrategie waarbij systeem (applicatie) kwaliteit tegenover bedrijfs waarde gezet wordt. Vervolgens staat ook aangegeven of het verstandig is de applicatie te behouden of te vervangen.



Figuur 4 Legacy matrix [SOMMERVILLE 2001]

### 3.5 Conclusie

Zoals eerder gezegd leveren applicaties een toegevoegde waarde aan de organisatie. Een verandering, in ons geval een fusie of overname, in de activiteiten van de organisatie kan betekenen dat het middel “de plank mislaat” oftewel de IT voldoet niet meer. IT zal dan een re-aligning moeten ondergaan [KERSTEN 2002]. Applicaties worden opnieuw beoordeeld; dit kan zowel vanuit technisch als bedrijfskundig perspectief.

Momenteel zijn er nog geen onderzoeken beschikbaar die een duidelijk verband geven tussen de rol van applicatie meeteenheden, zoals die bijvoorbeeld bij een ISO 9126, en hoe hiermee om te gaan binnen fusie- of overnametrajecten. We kiezen er voor om alle vijf de principes uit het vakgebied van applicatie portfolio management mee te nemen in onze classificatiemethode. Het gaat hierbij om: bedrijfswaarde, investeringswaarde, technische waarde, functionele waarde en managementwaarde. De reden is dat deze 5 principes gebruikt kunnen worden om, net als bij kwadranten als het strategic grid, tegen elkaar af te zetten en mee te nemen in de overweging. Wel is de verwachting dat niet alle 5 de principes een even zware rol spelen. Afhankelijk van de situatie waarmee men te maken heeft zal er een andere weging gegeven moeten worden aan deze aspecten.





Met deze situatie wordt bedoeld op de mate waarin de fusie of overname de IT organisatie (en bijbehorende applicaties) beïnvloedt. Of beter nog de mate waarin bedrijfsprocessen en hun ondersteunende applicaties worden beïnvloed.

We zullen in het volgende hoofdstuk ingaan op wijze waarop fusies en overnames IT beïnvloeden en de rol die IT speelt tijdens een fusie of overname.





## 4 IT aspecten binnen fusie- en overnametrajecten

In dit hoofdstuk kijken we naar de rol die IT speelt binnen het fusie- of overnameproces en de wijze waarop IT door een fusie of overname beïnvloed kan worden. We gaan in op vragen afkomstig uit eerdere hoofdstukken. Zo vroegen we ons n.a.v. hoofdstuk 2 af welke fase het meest geschikt zou kunnen zijn voor de uitvoering van een classificatiemethode. Daarnaast gaven we in het vorige hoofdstuk aan dat criteria afhankelijk zijn van de mate waarop de fusie of overname verandering teweeg brengt binnen IT applicaties.

Op het gebied van IT strategie heeft er meer onderzoek plaatsgevonden rondom fusies en overnames. Data afkomstig uit deze onderzoeken speelt dan ook een grote rol bij de totstandkoming van dit hoofdstuk.

### 4.1 IT Due Diligence

Wanneer we op zoek gaan naar een geschikte fase voor de classificatie activiteit en het in kaart brengen van de huidige IT komen we uit bij het begrip IT due diligence. Eerder is al het begrip due diligence toegelicht. IT due diligence is hiermee vergelijkbaar. [BRUYNDONCKX 2003] definieert het doel van IT due diligence als volgt:

Het doel van IT due diligence is het onderzoeken en analyseren van het IT-universum van een bedrijf, meestal in het kader van een fusie of overname, en dit zowel vanuit een operationeel als vanuit een financieel standpunt. Belangrijke redenen om zo'n onderzoek uit te voeren zijn zowel de integratieproblematiek alsook de identificatie van verborgen kosten die na de fusie of overname zouden kunnen opduiken.

In dit onderzoek wordt daarom zoveel mogelijke relevante informatie over de IT verzameld. Het is belangrijk dat zo'n onderzoek voor de deal plaatsvindt. De taak van dit onderzoek ligt veelal bij een IT auditor. In [BRUYNDONCKX 2003] worden dan ook volop verwijzingen gemaakt naar auditprogramma's als COBIT (Control Objectives for Information and related Technology). De IT due diligence beslaat onderzoek op verschillende IT gebieden binnen de organisatie, zo zou er aandacht geschonken moeten worden aan:

- IT strategie
- IT management
- IT kosten
- IT infrastructuur (zowel soft- als hardware)
- IT personeel
- IT projecten
- IT controles
- IT naleving van wet- en regelgeving
- IT outsourcing

Vervolgens wordt in [BRUYNDONCKX 2003] per categorie een aantal, geenszins complete, vragenlijsten gegeven. Deze moeten een leidraad vormen voor de specialist die het IT due diligence uitvoert. Interessant is wel dat er aandacht geschonken wordt aan de afhankelijkheid van IT binnen de organisatie en dat men uitspraken doet over de invloed die dit kan hebben op de te volgen integratie strategie.

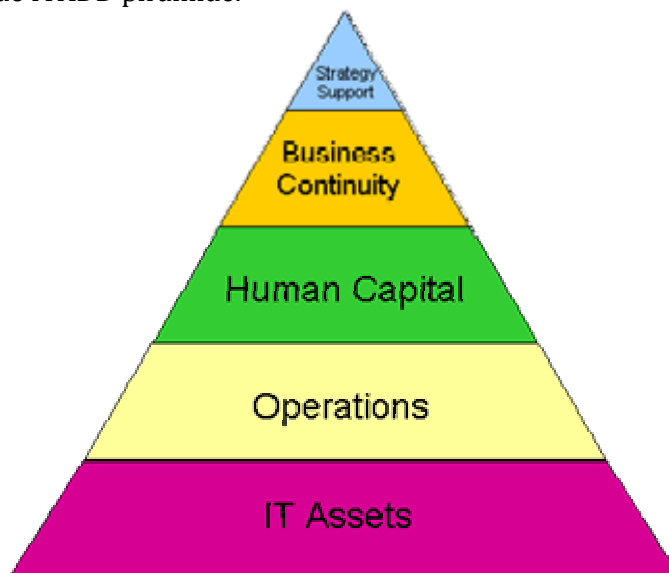
Activiteiten binnen het IT due diligence lijken in eerste instantie nuttige informatie op te leveren voor het in kaart brengen van applicaties en het bepalen van de mate van belang dat deze



applicaties vormen. De hierboven beschreven methode is echter te beperkt om een geordende lijst van applicaties als output te produceren. Reden dus om verder te kijken in de literatuur.

Als we verder kijken in de literatuur komen we nog één ander framework tegen namelijk [ITADD] (Information Technology Assessment Due Dilligence Framework). Dit is medio 2005 ontwikkeld op de Red McCombs Business School aan de universiteit van Texas in Austin (USA). Het biedt zowel een methodiek als een toolkit. De toolkit gaat in op kritieke factoren onder te verdelen in vijf domeinen, zoals te zien in de ITADD piramide.

Tijdens de pre-merger fase wordt een analyse gemaakt waarbij mogelijke risico's naar boven moeten komen. Tijdens de post-merger fase dient er een evaluatie uitgevoerd te worden. De toolkit geeft de gebruiker een scala aan documenten met o.a. vragenlijsten. De methode is structureel in elkaar gezet maar ook hierbij blijkt na bestudering van de vragenlijsten dat deze vrij beperkt zijn. Dat is al op te merken uit de weinige overeenkomsten tussen de vragenlijsten uit [BRUYNDONCKX 2003] en [ITADD].



De verwachting is dat er in de praktijk veel vragenlijsten terug te vinden zijn die niet beschikbaar zijn gemaakt in openbare literatuur. Dit is te concluderen aangezien er nog weinig methoden vrij verkrijgbaar zijn en IT consultancy firma's wel al jaren de IT due diligence dienst aanbieden. Methodes als bovenstaand, die dus wel vrij beschikbaar zijn, zijn over het algemeen afgeleid van generieke IT audit methodieken zoals COBIT.

Verschillende onderzoeken refereren aan het belang van een IT due diligence. Een onderzoek waarbij de relatie is aangegeven tussen de vragenlijsten en gestelde criteria in een IT due diligence en de uiteindelijke IT integratie blijft echter uit. De IT due diligence is er sterk op gericht om risico's uit de huidige situatie naar boven te laten komen. De output van deze activiteit is er op gericht om iets te doen aan de overnameprijs, zodat kostenrisico's meegenomen worden in de uiteindelijke investering.

Onze verwachting is dat het moment van een due diligence een geschikt moment is om applicaties te evalueren. Uit het praktijk onderzoek moet blijken of deze aanname hard is te maken. Criteria voor onze classificatiemethode halen we niet uit deze IT due diligence frameworks. Hiervoor zal verder gekeken moeten worden naar beslissingen rondom IT integratie.

#### **4.2 IT integratie strategie**

We zijn op zoek naar een classificatiemethode waarbij het belang van applicaties duidelijk wordt. Het is dus van belang om te zien hoeveel invloed de nieuwe organisatie en daarbij horende beslissingen hebben op het applicatielandschap. Dit wordt pas duidelijk in de post-merger fase waarbij de daadwerkelijke integratie van organisatie(onderdelen) helder wordt. We zullen dus moeten kijken naar de wijze waarop de fusie of overname de integratie beïnvloedt. De mate van integratie bepaalt immers of we wel of niet het applicatielandschap moeten rationaliseren. In de literatuur komen we verschillende onderzoeken tegen [GIACOMAZZI



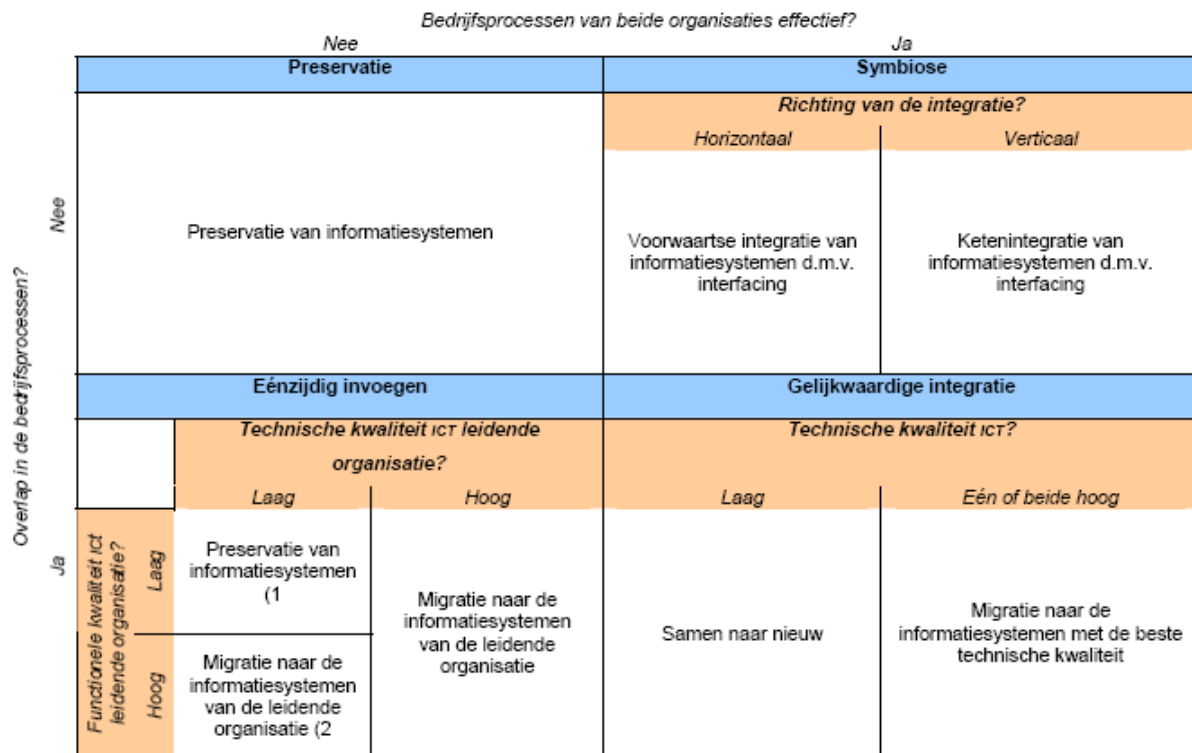
1997][VELTMAN 2002][WIJNHOFEN 2006] die hebben gekeken naar de beslissing om volledig tot niet te integreren en de daaruit te volgen IT strategie.

<b>SOFTWARE</b> <b>COMPUTER ARCHITECTURE</b>	<i>Totally Standardized</i>	<i>Partially Standardized</i>	<i>Adapted</i>
<i>Totally Centralized</i>	<b>TI "A"</b>	<b>PI "A"</b>	<b>Transition</b>
<i>Partially Distributed</i>	<b>TI "B"</b>	<b>PI "B"</b>	<b>Transition</b>
<i>Totally Distributed</i>	<b>TI "B"</b>	<b>PI "C"</b>	<b>NI</b>

Zoals we zien in [GIACOMAZZI 1997] is er afhankelijk van het type (of doel van de) fusie of overname een bepaalde mate van IT integratie nodig. In [GIACOMAZZI 1997] zien we ook dat een aantal belangrijke beslissingen gemaakt moet worden. Gaan we applicaties (van eerdere organisaties) standaardiseren en is dit wel mogelijk? Wie gaat de

operationele taken voor zijn rekening nemen? Denk hierbij aan onderhoud. [GIACOMAZZI 1997] definieert uiteindelijk een aantal integratie strategieën die onder te verdelen zijn in drie hoofdklassen namelijk: totale integratie, gedeeltelijke integratie of geen integratie. Onderdeel van dit onderzoek is een decision support model dat ondersteuning biedt aan de aanpak van de organisatie om de mate van IT integratie te bepalen. Men maakt hierbij onderscheid tussen; applicaties, de architectuur (en dan met name de plaats waar servers e.d. zich fysiek bevinden) en welke organisatie in de toekomst de IT op zich neemt.

[VELTMAN 2002] heeft een model ontwikkeld waarbij gezegd wordt niet direct over te gaan tot totale integratie. In dit model speelt de effectiviteit van de organisatie en overlap in bedrijfsprocessen een rol. Pas als er sprake is van overlap zal er beslist moeten worden welke applicaties leidend worden, de kwaliteit van de ICT is hierbij leidend. M.a.w. als de huidige ICT het aan kan dan wordt zij leidend in de nieuwe organisatie.



1) Mogelijkheid om de architectuur van de ondergeschikte organisatie over te nemen.  
 2) Alleen mogelijk als technische kwaliteit opschalen toelaat

Figuur 5 [VELTMAN 2002]



[WIJNHOFEN 2006] gaat nog een stapje verder. Naast dat hij net als in [GIACOMAZZI 2007] spreekt over drie mogelijke IT integratie strategieën in de vorm van: complete integratie, gedeeltelijke integratie en geen integratie komt hij ook met IT integratie methoden, namelijk:

- vernieuwing, oftewel het compleet vernieuwen van processen, activiteiten, applicaties etc.
- overnemen, oftewel het gaan gebruiken van de bestaande IT van een van de organisaties voor de nieuw te vormen organisatie
- standaardisatie, waarbij gelijke IT functies geïntegreerd worden
- synchronisatie, waarbij de oorspronkelijke organisaties hun huidige IT in de lucht houden en alleen daar waarnodig verbindingen bouwen, bv. om data te consolideren.

	Complete integration	Partial integration	Co-existence
Renewal	Yes	No	No
Takeover	Yes	No	No
Standardisation	Yes	Yes	No
Synchronisation	No	No	Yes

**Figuur 6 IT integratiestrategie [GIACOMAZZI 2007]**

Bij elk van bovenstaande methoden zijn kanttekeningen te plaatsen. Zo kost vernieuwing veel tijd en geld wat eigenlijk alleen de moeite waard is als de huidige kwaliteit te wensen overlaat (zie ook [VELTMAN 2002]). Standaardisatie komt in de praktijk vaak neer op Best-of-Breed waarbij het beste uit twee applicaties wordt samengevoegd tot een nieuwe applicatie. Deze gulden middenweg lijkt een mooie oplossing, maar zoals de ervaring leert volgens [VELTMAN 2002] leidt dit in de praktijk tot complexe situaties. Bij overnemen betekent dit dat er geen nieuwe processen ontwikkeld worden aangezien de huidige IT dat niet ondersteunt. Er is wel sprake van een snelle integratie maar dit leidt veelal tot een hoge weerstand bij de andere partij.

Bij bovenstaande modellen valt op te merken dat er in eerste instantie geen onderscheid gemaakt wordt tussen applicaties, data en infrastructuur. Men heeft het over IT wat, zoals we eerder al tegenkwamen, zeer uitgebreid kan zijn. Er wordt dus op globaal niveau over IT gesproken zonder in te zoomen op applicaties. Daarnaast houdt men geen rekening met het feit dat in veel gevallen maar een specifiek proces gestandaardiseerd wordt. Denk aan standaardisatie van HRM of financiën.

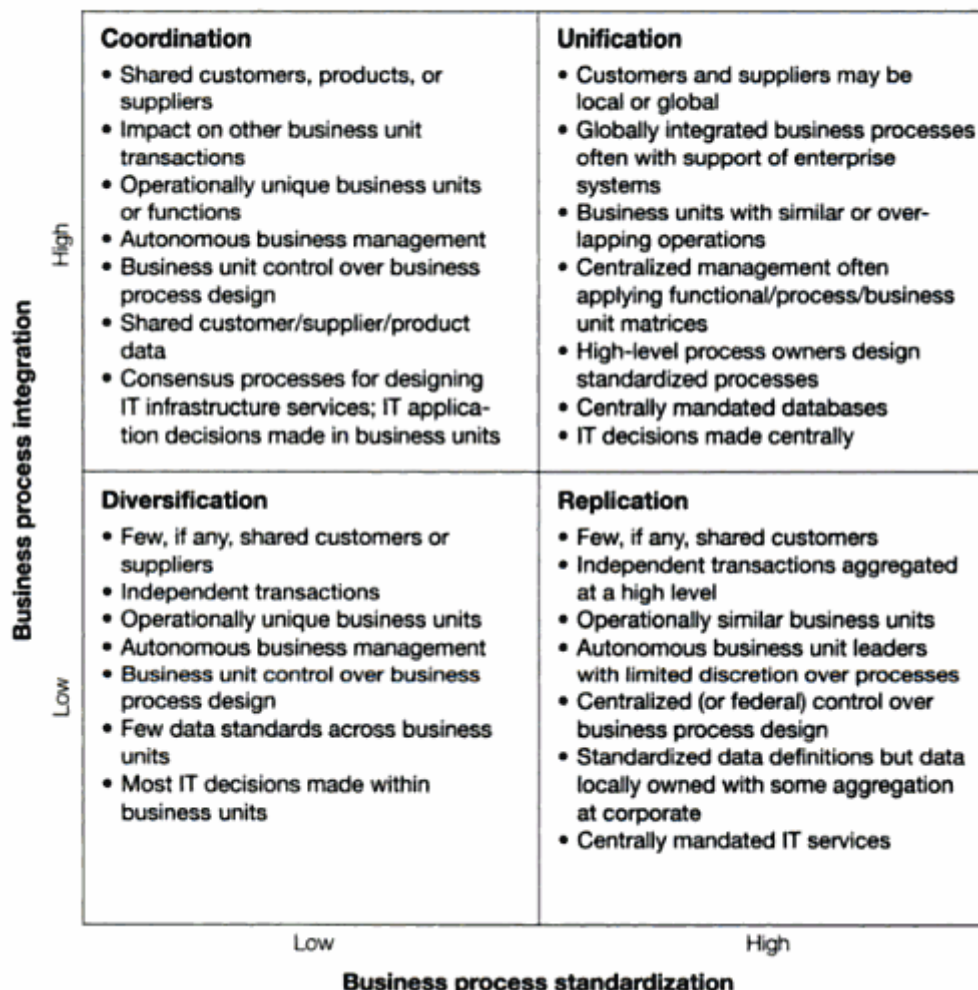
Voor ons onderzoek waarbij met name de focus op applicaties ligt kunnen deze modellen niet klakkeloos worden overgenomen. Daarnaast gaan deze modellen er vanuit dat complete of gedeeltelijke integratie tussen organisaties leidt tot gehele of gedeeltelijke integratie van IT. In de praktijk hoeft dit niet altijd het geval te zijn. Na een fusie of overname kan er best sprake zijn van één standaard op applicatieniveau maar geen integratie van de data. Een compleet migratie traject waarbij data consolidatie een grote rol speelt hoeft dan helemaal niet aan de orde te zijn. E.e.a. is afhankelijk van het bedrijfsmodel dat gekozen wordt.

Een model dat hier meer nuance in aanbrengt is dat van [ROSS 2006]. In dit onderzoek komt naar boven dat een bedrijf zijn strategie kan definiëren aan de hand van een operationeel model. In dit model wordt het benodigde niveau van bedrijfsproces standaardisatie en bedrijfsproces integratie weergegeven. Dit model ligt uiteindelijk ten grondslag aan de wijze waarop zaken worden uitgevoerd. Het model bestaat uit twee dimensies. Aan de ene kant de standaardisatie van bedrijfsprocessen en gerelateerde applicaties. Dit houdt in het exact definiëren hoe een proces wordt uitgevoerd, wie dit doet en waar het voltooid wordt. Op de andere as zien we integratie waarmee bedoeld wordt op de verbinding tussen organisatorische eenheden als het gaat om gedeelde data.



Elk van de vier operationele modellen, zoals in onderstaand kwadrant beschreven, leidt tot andere keuzes voor IT en de indeling van het applicatielandschap.

### Characteristics of four operating models



Figuur 7 Vier operationele modellen volgens [ROSS 2006]

Het onderzoek geeft geen strikte implementatie van het applicatielandschap. Wel beschrijft het de eigenschappen en geeft het aanzetten hoe de IT strategie vorm te geven.

We gaan er vanuit dat een organisatie aan kan geven welke mate van standaardisatie en integratie men beoogt. Op basis daarvan is de verwachting dat in de praktijk andere criteria gesteld worden aan applicaties tijdens de evaluatie hiervan. We willen dit model dan ook meenemen in ons verdere onderzoek en kijken naar criteria die een rol spelen bij elk van de vier modellen tijdens een fusie of overname.

### 4.3 IT integratie modellen

Zoals uit de onderzoeken van o.a. Veltman blijkt zijn er ook situaties waarbij applicaties blijven bestaan maar er bijvoorbeeld door middel van interfacing koppelingen worden gemaakt. Dit betekent dat we in de praktijk niet alleen te maken hebben met op zichzelf staande applicaties maar ook met applicaties die met elkaar zijn geïntegreerd. Deze zogenaamde systeemintegratie kan ook een keuze zijn die we in de praktijk terug kunnen zien komen.





Eerder kwamen we al met het model uit [SOMMERVILLE 2001] waarbij organisaties een keuze kunnen maken om applicaties niet verder te onderhouden of te veranderen of vervangen. In [KELLERMAN 2008] zien we ook de concepten: Remove, Redvelop en Replace terugkomen. Wanneer meerdere organisaties een nieuwe organisatie vormen, wat het geval is bij fusies en overnames, heeft men binnen applicatie portfolio management ook de mogelijkheid om bestaande applicaties te integreren.

[MARKUS 2000] spreekt over systeemintegratie en definieert dit als:

“Systems integration refers to the creation of tighter linkages between different computerbased information systems and databases”

Er zijn verschillende alternatieven als het gaat om software integratie. In [HENNINGSSON 2008] zien we de volgende vijf benaderingen van IT integratie terug:



**Figuur 8 Software integratie [HENNINGSSON 2008]**

#### Point-to-point (p2p)

Hierbij wordt een interface gemaakt tussen losse applicaties. Elke applicatie die in contact moet komen met een ander vereist een nieuwe interface. Deze aanpak komt veel voor bij organisaties. Op de lange termijn leidt dit nogal tot de zogenaamde spaghettiarchitectuur, een grote hoeveelheid interfaces die moeilijk te onderhouden zijn.

#### Middleware

Dit kan het best gezien worden als een tussenlaag. Applicaties communiceren met elkaar via deze middleware. Het wordt veelal gebruikt in situaties waarbij er sprake is van verschillende platforms. Zo kan er op een eenduidige manier voor gegevenstoegang gezorgd worden.

#### Enterprisewide

Met enterprisewide wordt bedoeld op een applicatie die binnen de gehele organisatie gebruikt wordt en dus ook meerdere functionele niveaus beslaat. Denk aan een ERP systeem waarbij verschillende applicaties samengevoegd zijn tot één en gebruik maken van een gedeelde database.

#### Meta-level

Bij meta-level integratie moet gedacht worden aan datawarehouses. Data uit verschillende bronnen wordt ontsloten in een speciaal databasesysteem (het datawarehouse) vandaar kan data vervolgens weer benaderd worden of kunnen gegevens met elkaar worden gecombineerd. Het gaat hierbij meer om data integratie dan integratie van applicaties.

#### SOA

Een ander belangrijk concept is Service Oriented Architecture (SOA), een concept dat de laatste jaren steeds vaker terugkomt in de literatuur en de praktijk. Het idee is dat de huidige databases en applicaties blijven bestaan maar dat hier bovenop een nieuwe laag gebouwd wordt. Deze laag bestaat uit services die elk beschikken over specifieke functionaliteiten. Deze services worden aangeroepen door andere services of applicaties. Het idee is dat deze services, die gezien kunnen worden als losse software modules, enigszins losstaan van bestaande applicaties. Het is dus eenvoudiger om een deel van de functionaliteit aan te passen zonder dat dit direct effect heeft op



de applicatielaag onder deze services. Met name bij veranderingen in bestaande bedrijfsprocessen biedt deze benadering uitkomsten.

We willen niet direct uitspraken doen over de wijze waarop een applicatie moet veranderen in de nieuwe organisatie, maar wanneer een model als dat van Ross wordt gebruikt is wel voor te stellen dat een van boven beschreven integratiemodellen een logische keuze kunnen zijn. Gevaar bestaat dat in de loop der jaren een dermate complexe situatie ontstaat dat het geheel niet meer te overzien is of de onderlinge afhankelijkheid onduidelijk wordt. Dit komt dan door de enorme hoeveelheid interfaces die gelegd is tussen applicaties of überhaupt een overdaad aan applicaties. Met name organisaties die eerder betrokken zijn geweest bij fusies of overnames zullen dit verschijnsel vertonen.

#### **4.4 Clusteren van IT applicaties**

Wanneer op een gestructureerde wijze omgegaan moet worden met een grote hoeveelheid applicaties is het verstandig hiermee rekening te houden in de aanpak. In ons onderzoek naar bestaande methoden om applicaties onderling te beoordelen kwamen we uit op onderzoek van de Boston Consulting Group. De Boston Consulting Group heeft ervaring op het gebied van fusies en overnames en de wijze waarop men om moet gaan met een complex applicatielandschap.

De Boston Consulting Group geeft in [BCG 2004] aan dat er traditioneel gezien twee oplossingen zijn. De eerste oplossing is om elke applicatie afzonderlijk langs te gaan en te beoordelen of deze nog thuis hoort in het applicatielandschap. Maar hier zitten wel wat nadelen aan:

1. Het is vrij lastig om al de verschillende applicatie keuzes te coördineren
2. Het kan leiden tot een enorme mix van applicaties draaiende op verschillende technische platforms waarbij een hoop nieuwe links gebouwd moeten worden
3. Het risico en de kosten stijgen aanzienlijk in het gehele integratie proces

De tweede oplossing is om te kiezen voor een van de twee IT applicatielandschappen. Het voordeel is dat hierdoor tijdsbesparing wordt genereert. Het nadeel is echter dat een van de twee landschappen volledig wegvalt waardoor het applicatielandschap wellicht een hoeveelheid functionaliteit mist voor een bepaald deel van de organisatie.

Volgens de BCG is het meest effectief een selectie proces te doorlopen op een tussenliggend niveau, ergens tussen kiezen per applicatie en kiezen voor een van de twee landschappen. Dit noemen zij een cluster, een verzameling applicaties die een relatief autonome eenheid vormen. Alle applicaties van de betrokken partijen zouden dus opgedeeld moeten worden in deze clusters. Met name in de bankindustrie heeft de BCG hier de nodige ervaring in. Zij zien het identificeren van clusters dan ook als een best practice.

Tevens staat in [BCG 2004] een vijftal belangrijke criteria die meegenomen moeten worden in het selectie proces (om het verschil in clusters van de organisaties aan te tonen), namelijk:

- De functionaliteit in de context van de nieuwe bedrijfsstrategie en operationeel model
- De kwaliteit, duurzaamheid, flexibiliteit van de architectuur onderliggend aan elk cluster
- De potentiële besparing die het cluster oplevert
- De haalbaarheid binnen het migratie project, oftewel een assesment van de migratie kosten en risico's
- De snelheid van implementatie

In de literatuur zijn weinig van dit soort lijsten terug te vinden laat staan dat er is aangetoond dat ze succesvol zijn. De BCG geeft wel een positieve draai aan het geheel. Zo zijn er in het



bedrijfsleven maar ook in de onderzoekswereld meerdere best practices te vinden rondom IT in fusie en overnametrajecten.

#### 4.5 *IT Best practices rondom fusie en overnames*

Zoals we hierboven al aangeven zijn er, ondanks de beperktheid van onderzoeken en gefundeerde methoden, toch enige best practices in de literatuur terug te vinden rondom fusie en overnames. We hebben hier nader naar gekeken omdat hieruit wellicht bepaalde criteria kunnen komen die van belang kunnen zijn. We komen bij IT vraagstukken rondom fusies en overnames geen professioneel ontwikkeld best practice referentiekader tegen, zoals bv. een ITIL. Wel kunnen we uit de postfusie IT (integratie) onderzoeken een aantal lessen halen die belangrijk zijn voor het ontwikkelen van goede praktijkoplossingen.

Zo praat [WIJNHOFEN 2006] over de rol van kritieke applicaties:

Keeping the organisation operational during the integration process, and to avoid uncertainty and insecurity among employees and customers. This requires the integration of mission-critical and strategic systems first

In [CHANG 2002] zien we 8 belangrijke aanbevelingen om IT integratie success te verhogen:

1. Drive the IT integration program based on a vision of future IT capability
2. Involve IT early in business discussions about the deal.
3. Perform an IT due diligence before the deal is signed.
4. Engage in detailed IT integration planning.
5. Appoint a dedicated IT integration team and manager to oversee the IT integration.
6. Use experienced staff to manage the IT integration.
7. Use external staff to help execute the IT integration activities.
8. Engage in IT cultural change and human performance related programs.

In [McKIERNAN 1995] zien we dat we de rol die informatiesystemen en IT spelen voor de bedrijfsstrategie niet mogen onderschatten. Daarnaast zouden organisaties die veelvuldig aan overnames doen moeten leren van hun fouten en dus na elke integratie fase een evaluatie uit moeten voeren. Tevens zou al in een vroeg stadium het belang van IT voor de organisatie helder moeten zijn.

Bovenstaande punten geven nog eens aan dat het belangrijk is om in een vroeg stadium bezig te zijn met een evaluatie van het applicatielandschap. Daarnaast geven zij aan dat de rol van bedrijfskritische applicaties niet onderschat mag worden. In ons verdere onderzoek willen we deze bedrijfskritische waarde dan ook meenemen.

#### 4.6 *Conclusie*

Aan het begin van dit hoofdstuk hadden we een aantal vragen. De eerste had betrekking op de fase waarop de classificatiemethode het beste uitgevoerd zou kunnen worden. Het is nu duidelijk dat dit ergens zou moeten liggen tussen de IT due diligence en het begin van de (post-merger) integratiefase.

De tweede vraag gaat in op de mate waarop IT geraakt wordt door de fusie of overname. Het is duidelijk dat de doelstelling van de nieuw te vormen organisatie invloed heeft op een bepaalde mate van integratie. Deze integratie heeft op zijn beurt weer invloed op de IT en de wijze waarop we bepaalde applicaties wel en andere niet hoeven te betrekken in ons classificatiemodel. We kiezen ervoor om gebruik te maken van het model van [ROSS 2006] waarbij gekozen wordt voor een bepaalde mate van bedrijfsproces standaardisatie en bedrijfsproces integratie. Het is nog





onvoldoende duidelijk in hoeverre bepaalde criteria, genoemd in het vorige hoofdstuk, meer van belang zijn gezien de plaats in het kwadrant van Ross. Bestaande onderzoeken geven ons hier ook geen sluitend antwoord op.

Voor onze classificatiemethode kunnen we uit dit hoofdstuk de volgende punten meenemen:

- het belang van bedrijfskritische applicaties
- het maken van een clustering (op domein) wanneer het applicatielandschap van complexe omvang is
- het bepalen van de mate van bedrijfsproces standaardisatie en bedrijfsproces integratie is van invloed op de focus die gelegd moet worden op een specifiek deel van het applicatielandschap



## 5 Concept Classificatiemethode

We hebben in het theoretisch kader verschillende concepten voorbij zien komen. Bij een aantal van deze concepten was er verder onderzoek nodig omdat de verwachting is dat deze een rol spelen bij de te ontwikkelen classificatiemethode. In dit hoofdstuk worden deze concepten, en nog onbeantwoorde vragen, uiteengezet. Er wordt aangegeven wat de relatie tussen de concepten is op ons verdere onderzoek. Daarnaast wordt er invulling gegeven aan een concept classificatiemethode.

### 5.1 Concepten

Aan het einde van hoofdstuk 2 kregen we een beeld van de verschillende typologieën en doelstellingen rondom een fusie of overname. We gaven aan dat een type fusie of overname en de bijbehorende doelstelling bepalend is voor de invloed op de IT.

In hoofdstuk 4 zijn we verder ingegaan op deze invloed en werd het concept IT integratie geïntroduceerd. De verwachting is dat de wijze waarop de IT (en dus ook applicaties) wordt geïntegreerd in een nieuw te vormen organisatie en de doelstellingen die partijen met de fusie of overname willen bereiken leidend zullen zijn in de wijze waarop applicaties beoordeeld worden. Binnen de literatuur is nog geen duidelijke overeenkomst te vinden tussen een integratiemodel en de wijze waarop een applicatielandschap wordt beoordeeld.

In hoofdstuk 2 vroegen we ons ook af welke fase binnen het fusie of overname proces het meest geschikt zou zijn om een classificatiemethode in uit te voeren. In hoofdstuk 4 kwamen met de IT due diligence als mogelijke activiteit. De vraag is of de fase waarin een IT due diligence (pre-merger) wordt uitgevoerd geschikt is om post-merger beslissingen te beoordelen.

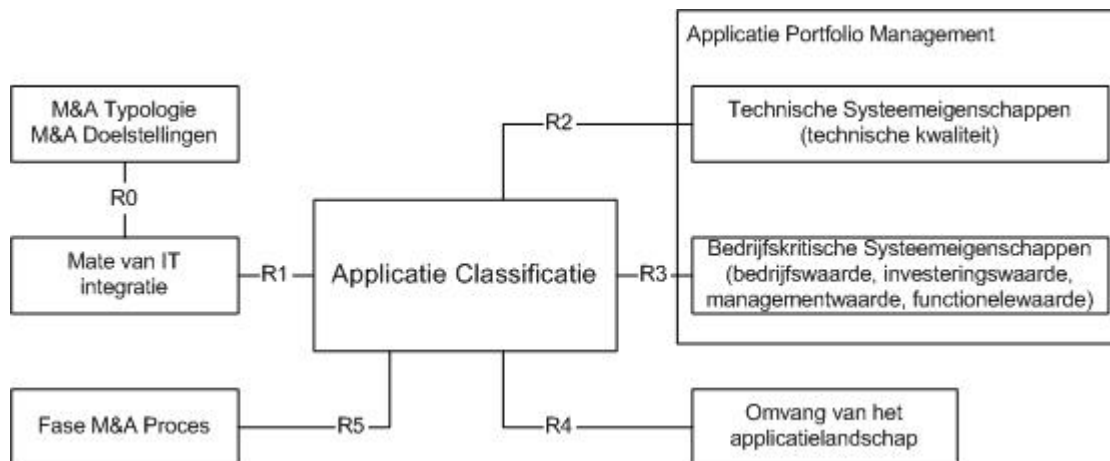
In hoofdstuk 3 is er gekeken naar de beoordeling van applicaties. Hieruit kwam een aantal belangrijke waarderingsprincipes. Zoals we in hoofdstuk 3 al concludeerden is er nog geen relatie aangegeven tussen deze waarderingsprincipes en de rol hiervan binnen een fusie- of overnametraject. De verwachting is wel dat we deze principes terug zullen zien in de praktijk en dat zij voor onze classificatiemethode ook een relevante rol gaan spelen.

Tot slot zijn we in hoofdstuk 4 ingegaan op een stuk praktische uitvoering van het classificeren. Zo noemden we het één voor één vergelijken van applicaties maar ook een methode om applicaties te clusteren. Dit laatste zou pas een rol gaan spelen wanneer de omvang van het applicatielandschap een nog nader te bepalen hoeveelheid applicaties overschrijd.

### 5.2 Relaties

De hierboven beschreven concepten laten we terug komen in ons praktisch onderzoeksmodel. Elk van de hierboven beschreven concepten staat namelijk in relatie met de door ons ontwikkelde classificatiemethode. We erkennen op grote lijnen het belang van deze concepten maar weten nog niet hoe sterk deze relaties in de praktijk aanwezig of bruikbaar zijn.

We hebben daarom onderstaand model ontwikkeld om aan te geven welke concepten onderzocht moeten worden en in welke mate ze een rol spelen binnen de applicatieclassificatiemethode. Om deze relaties tijdens het verdere onderzoek te kunnen toetsen zijn er proposities opgesteld. Deze proposities worden leidend in ons praktisch onderzoek.



**Figuur 9 Relatiemodel**

### **R1 Mate van bedrijfsproces standaardisatie en bedrijfsproces integratie**

We maken gebruik van het kwadrant uit [ROSS 2006] waarbij bedrijfsproces standaardisatie en bedrijfsproces integratie een belangrijke rol spelen. De verwachting is dat bij elk fusie of overnametraject aan te geven is wat de nieuw te volgen strategie is binnen het kwadrant van Ross. Afhankelijk van de positie binnen dit kwadrant is de verwachting dat het applicatielandschap er anders uitziet en er dus ook andere criteria gelden.

Binnen R1 is de volgende propositie te formuleren:

#### Propositie 1.1

Afhankelijk van de M&A typologie en bijbehorende doelstellingen is er sprake van een operationeel model (de mate van bedrijfsproces standaardisatie en bedrijfsproces integratie)

#### Propositie 1.2

Afhankelijk van het operationeel model, de mate van bedrijfsproces standaardisatie en bedrijfsproces integratie is er sprake van andere criteria die gesteld worden aan het nieuw te vormen applicatielandschap.

### **R2 Technische Applicatieeigenschappen**

In hoofdstuk 3 hebben we kennis gemaakt met de verschillende technische applicatieeigenschappen. Deze technische applicatieeigenschappen spelen ook een rol als het gaat om de beoordeling van applicaties. Het is denkbaar dat er situaties zijn waarbij beveiliging een grotere rol speelt dan performance. De vraag is in hoeverre technische applicatieeigenschappen een rol spelen bij de afweging om voor een applicatie te kiezen in het nieuw te vormen applicatielandschap. De verwachting is dat deze technische eigenschappen in de praktijk te weinig bekeken worden, ondanks dat het toch een van de principes van applicatie portfolio management is.

Binnen deze relatie is de volgende propositie te formuleren:

#### Propositie 2

De technische eigenschappen zijn in de praktijk van ondergeschikt belang bij het analyseren van applicaties.

### **R3 Bedrijfskritische eigenschappen**

Elke applicatie heeft een andere toegevoegde waarde voor de organisatie. Met name de bedrijfskritische eigenschappen zouden een belangrijke rol moeten spelen. De vraag is of in de praktijk hier wel voldoende naar gekeken wordt. Met name bij de IT due diligence methodieken



kwam dit aspect onvoldoende naar boven. Naast de bedrijfswaarde is er nog een aantal principes dat een rol speelt vanuit het werkgebied van applicatie portfolio management. Denk dan aan investeringswaarde, functionele waarde en managementwaarde.

Binnen R3 zijn de volgende proposities te formuleren:

Propositie 3

Voor het slagen van de integratiefase is het van belang bedrijfskritische applicaties te erkennen/  
Aan bedrijfskritische applicaties wordt een hogere waardering toegekend

Propositie 4

Applicaties van leidende organisatie krijgen meer waardering dan die van de andere organisatie(s)

Propositie 5

Selectiecriteria zijn over het algemeen gebaseerd op principes afkomstig uit applicatie portfolio management, denk hierbij o.a. aan bedrijfswaarde, investeringswaarde, functionele waarde en managementwaarde

#### **R4 Omvang van het applicatielandschap**

Wanneer het applicatielandschap van dusdanige omvang is dat het selectieproces te complex wordt zullen er andere methoden gehanteerd moeten worden om deze activiteit behapbaar te maken.

Binnen R4 is de volgende propositie te formuleren:

Propositie 6

Om de selectieprocedure behapbaar te maken zullen applicaties geclusterd moeten worden

#### **R5 Fase van het fusie en overname proces**

Het moment van classificeren zou binnen een van de (generieke) fusie en overname fasen een actieve rol moeten spelen. De vraag is wanneer een classificatie het beste uitgevoerd kan worden.

Binnen R5 is de volgende propositie te formuleren:

Propositie 7

De IT due diligence is een geschikte activiteit voor het analyseren van het applicatielandschap en de rol die applicaties hierbinnen gaat spelen tijdens het integratietraject

### **5.3 Belang classificatiemethode**

Als we teruggrijpen naar onze hoofdvraag “*Volgens welke methode kunnen IT applicaties geclassificeerd worden zodat het belang van de aanwezige applicaties in een fusie en overnametraject beoordeeld kan worden?*” dan spreken we over het belang van de aanwezige applicaties. We gaan er vanuit dat beide organisaties beschikken over een applicatielandschap. Oftewel binnen betrokken partijen zijn er applicaties aanwezig die processen of bedrijfsactiviteiten ondersteunen. Voor het management dat de IT taak op zich neemt is het de taak om een goed beeld te hebben van de eigen applicaties. Wanneer een organisatie gaat fuseren of een ander bedrijf overneemt krijgt men te maken met de applicaties van de andere partij. Onze methode houdt zich bezig met het in kaart brengen van deze applicaties maar moet ook uitspraken doen over het belang van deze applicaties.



Het is in eerste instantie zaak om bij een fusie of overname in beeld te brengen welke applicaties aanwezig zijn. Gaan we ons echter richten op het belang van deze applicaties dan kunnen we op verschillende niveaus dit belang behandelen.

1. Het belang van de applicatie binnen de huidige bedrijfsvoering
2. Het belang van de applicatie binnen de toekomstige bedrijfsvoering
3. Het belang van de applicatie tijdens het fusie of overnameproces

Het eerste punt gaat over het in kaart brengen van het belang van de applicatie voor de huidige bedrijfsvoering. Door applicaties vanuit het perspectief van de huidige bedrijfsvoering te beoordelen kan bepaald worden of applicaties nog steeds voldoen aan de behoefte. Zo'n aanpak is terug te zien in het vakgebied van applicatie portfolio management, beschreven in hoofdstuk 3.

Kijken we naar het tweede punt dan is het perspectief de toekomstige bedrijfsvoering. M.a.w. voldoet de applicatie nog steeds wanneer de bedrijfsvoering verandert.

Kijken we naar het derde punt dan brengen we alleen de rol van de applicatie tijdens een fusie of overname in kaart.

Het gaat ons erom dat IT managers betrokken bij een fusie- of overname zich bewust zijn van het applicatielandschap van de partij waarmee men fuseert of welke wordt overgenomen. Daarnaast moet men kunnen beoordelen of de applicaties hierin aanwezig een rol gaan spelen tijdens het integratietraject. Met een rol spelen bedoelen we dan dat zo'n applicatie extra aandacht verdient. Dit kan betekenen dat de applicatie een grote rol speelt voor de huidige organisatie en deze rol niet onderschat mag worden, dat kan ook betekenen dat deze applicatie van toegevoegde waarde is voor de nieuwe organisatie omdat het voor synergie voordelen zorgt. Het kan ook zijn dat deze applicatie een hoge urgentie heeft om uitgefaseerd te worden of men op een korte termijn enige vorm van actie moet ondernemen. Hiermee dekken we dus verschillende niveaus van belang af. De wijze waarop we dat doen wordt duidelijk in onze classificatiemethode en is afhankelijk van de gekozen strategie (integratie).

#### **5.4 Classificatiemethode**

De uitkomst van de beschreven relaties moet de zwaarte van de verschillende concepten gaan weergeven. Duidelijk moet worden welke concepten een grotere mate van aanwezigheid krijgen binnen de methodiek. Naast het hierboven genoemde model hebben we ook een classificatiemethode ontwikkeld gebaseerd op de eerder beschreven concepten. Het betreft een concept versie van onze uiteindelijke classificatiemethode die als input dient tijdens het praktisch onderzoek.

Eerder spraken we al van een structurele aanpak; deze structuur is terug te vinden in een stappenplan. Het classificatiemodel bestaat dan ook uit drie stappen:

1. Strategie
2. Analyse
3. Waardering

We kiezen hiervoor om vanuit een breed perspectief in te zoomen op een specifieke activiteit het beoordelen van applicaties. Er valt dus op te merken dat deze methode zich kenmerkt als een top-down benadering van het applicatielandschap. Er wordt op hoog niveau naar belang gekeken en steeds verder ingegaan op een specifieke applicatie of een specifiek belang. De tijd die men in de praktijk heeft om zo'n exercitie uit te voeren bepaalt dan hoe diepgaand je aan de slag gaat. Het is wel van belang dat alle drie de stappen worden uitgevoerd.



## 5.4.1 Toelichting stappenplan

### Stap 1 Strategie

De bedrijfsstrategie speelt te allen tijde een belangrijke rol. Hieruit blijkt welke criteria uiteindelijk zwaarder gaan wegen. Denk aan het kostenaspect of het bereiken van een specifieke synergie. Binnen deze fase wordt erkend met welk soort merger men van doen heeft en wat de doelstellingen zijn. Tevens is van belang dat men weet welke mate van integratie men hanteert.

### Stap 2 Analyse

De analyse stap houdt in het maken van een analyse van de aanwezige applicaties binnen het applicatielandschap. Tijdens deze stap is er een duidelijk beeld nodig van het applicatielandschap van de betrokken partijen. Daarnaast zullen de huidige en de toekomstige rol van de applicaties erkend worden.

### Stap 3 Waardering

Tijdens de laatste stap worden de eerste twee stappen gecombineerd. De applicaties hebben hun plaats gekregen maar om een goed beeld te krijgen van het belang zal er aan elke applicatie een waardering worden gehangen. Deze waardering zal leiden tot een overzicht van de huidige applicaties en het belang dat ze hebben ten aanzien van het post-merger traject.

## 5.4.2 Uitwerking activiteiten

### Stap 1 Strategie

#### 1.1 kijk naar het type merger + doelstellingen

Horizontaal    kostenbesparing, data integratie, standaard processen incl. applicaties

Verticaal        geïntegreerde applicaties, alleen integratie waar nodig, minder overlap in huidig portfolio, gemeenschappelijke afdelingen kennen meer belang, bedrijfskritische/ legacy applicaties in leven houden

Diagonaal/

Diversificatie   minder integratie en overlap, keuzes afhankelijk van integratie model, bedrijfskritische applicaties kennen meer belang en overlappende activiteiten (denk aan financiën)

#### 1.2 Bepaal de mate van bedrijfs proces standaardisatie en bedrijfsproces integratie

Bedrijfsproces integratie	Hoog	Coördinatie	Unificatie
	Laag	Diversificatie	Replicatie
		Laag	Hoog
	Bedrijfsproces standaardisatie		



## Stap 2 Analyse

Er moet een duidelijk beeld zijn van de applicatielandschappen (portfolio) van betrokken partijen. Teven moet het mogelijk zijn applicaties te beoordelen op basis van technische kwaliteit, bedrijfswaarde (bedrijfswaarde is een gecombineerde waarde van functionele waarde, bedrijfswaarde en management waarde) en investeringswaarde.

### 2.1. Maak een lijst van alle applicaties

Een lijst van alle applicaties binnen een applicatielandschap waarbij duidelijk is welke afdelingen/ processen ondersteund worden, een applicatielandschapskaart of systeemkaart. Wanneer het applicatielandschap groter is dan 50 applicaties zal deze onderverdeeld worden in clusters op basis van domein. Bij een diversificatiemodel hoeft er alleen focus te zijn op overlappende activiteiten. Denk dan met name aan financiële afdelingen.

### 2.2 Definieer huidige + toekomstige rol (erken bedrijfskritische applicaties)

Maak gebruik van een methodiek als strategisch grid waarin alle applicaties geplaatst worden:

Strategische impact van applicatie in de huidige situatie	Strategische impact van applicatie in de toekomstige situatie	
	Laag	Hoog
	Laag	Support
Hoog	Factory	Strategic

## Stap 3 Geef applicaties een waardering

Nu er een beeld is van de aanwezige applicaties en het huidig en toekomstig belang hiervan kan er aan de hand van de in stap 1 gekozen modellen een verdere waardering gegeven worden aan de applicaties.

### 3.1 Bekijk welke applicaties een grotere rol gaan spelen op basis van het integratiemodel

Focus eerst op de applicaties of criteria die in onderstaande (onvolledige) tabel een hogere prioriteit kennen.

Type Merger	Doelstelling	Integratie/ Standaardisatie	Hoge Prioriteit
*	*	L/L	Overlappende applicaties en financiële pakketten of wet of regelgeving, geef pakket van de leidende organisatie een hogere waardering
*	*	H/L	Applicaties met waardevolle data krijgen een hogere waardering
*	*	L/H	Technische kwaliteit/ business value
*	*	H/H	Technische kwaliteit/ business value + implementatietijd
	Kostenaspect	L/H	Business value/ Investeringswaarde
	Kostenaspect	H/H	Business value/ Investeringswaarde + implementatietijd



Geef de applicaties vervolgens een waardering op basis van de positie in het strategische grid.

- op basis van het strategische grid:

Hoog	Gemiddeld	Laag
Strategisch zijn bedrijfskritiek	Turnaround kan een rol betekenen in de toekomst	Support is niet bedrijfskritisch
	Factory alleen prioriteit als bedrijfsproces ongewijzigd blijft	

- Op basis van overige criteria, waarbij criteria per situatie een andere waarde kunnen hebben. Zet criteria tegen elkaar af.

Aanpak	Hoog	Gemiddeld	Laag
Standaard aanpak	Hoge bedrijfswaarde/Hoge technische kwaliteit	Hoge bedrijfswaarde/ Lage kwaliteit	Lage bedrijfswaarde/ Hoge kwaliteit
		Lage bedrijfswaarde/ Hoge kwaliteit	Lage bedrijfswaarde/ Lage kwaliteit
Kosten aanpak	Hoge bedrijfswaarde/ Hoge investeringswaarde	Hoge bedrijfswaarde / Lage investeringswaarde	Lage bedrijfswaarde/ Lage investeringswaarde
		Lage bedrijfswaarde/ Hoge investeringswaarde	Lage bedrijfswaarde/ Hoge investeringswaarde

## 5.5 Conclusie

Het conceptueel model beschreven in dit hoofdstuk met bijbehorende proposities dient als input voor het verdere praktische onderzoek. De vraag is hoe sterk de verschillende relaties aanwezig zijn. Dit moet blijken uit verschillende cases die besproken gaan worden met ervaringsdeskundigen.

Daarnaast is er in dit hoofdstuk een concept classificatiemethode ontwikkeld. Deze classificatiemethode werkt volgens een gestructureerd stappenplan dat als leidraad dient voor de organisatie om een beeld te krijgen van aanwezige applicaties en het belang dat deze applicaties gaan spelen tijdens de integratiefase (post-merger). Door ons in het onderzoek te richten op post-merger situaties kan de classificatiemethode tijdens de pre-merger helpen een beeld te krijgen van de rol die applicaties gaan spelen.

Er is een aanzet gegeven tot een gestructureerd plan om vanuit strategie en een te kiezen integratiemodel aan de slag te gaan met het beoordelen van applicaties.





## Deel 2 Praktisch onderzoek

Het tweede deel van deze scriptie zal ingaan op een praktisch onderzoek.

### 6 Onderzoeksmethode

De verschillende concepten afkomstig uit het theoretisch kader en beschreven in het vorige hoofdstuk zijn in de praktijk getoetst. In dit hoofdstuk is de wijze waarop dit onderzoek heeft plaatsgevonden en de uitkomst van dit onderzoek beschreven.

#### 6.1 Soort onderzoek

Er is sprake van een kwalitatief onderzoek. Dit is terug te zien in de vraagstelling. Het is, bij de start van het praktisch onderzoek, nog onduidelijk welke concepten een belangrijke rol gaan spelen. Door proposities en onderliggende vragen voor te leggen aan ervaringsdeskundigen is de verwachting een beter beeld te krijgen van de problematiek en de gemaakte keuzes. De uitkomsten van de interviews moeten bijdragen bij de ontwikkeling van een classificatiemethode. Momenteel is er op dit gebied nog geen onderzoek gedaan en is het dus nog onmogelijk om een toetsingsonderzoek te houden. Het onderzoek heeft ook karakteristieken zoals die terug te vinden zijn bij exploratief onderzoek. Aangezien er nog geen sprake is van duidelijke hypothesevorming (harde hypothesen). Wel zijn er de nodige verwachte uitkomsten die geformuleerd zijn aan de hand van proposities. Deze proposities zullen worden voorgelegd aan de geïnterviewden maar van belang is dat er een objectief beeld gegeven wordt van de werkelijkheid. Vandaar dat de proposities verder zijn uitgewerkt met interviewvragen.

In het vorige hoofdstuk zijn concepten en verbanden toegelicht. Het is nog onduidelijk in hoeverre deze verbanden aanwezig zijn. Het empirisch onderzoek moet hier meer uitkomst in bieden.

Een kwalitatief (exploratief) onderzoek vindt over het algemeen op kleine schaal plaats. Het idee is ook om met een selectie respondenten te werken. Van belang is dat deze respondenten:

- 1) ervaring hebben met IT integratie problematiek binnen fusie of overnametrajecten
- 2) werkzaam zijn bij of met bedrijven die een fusie of overnametraject achter de rug hebben of in een vergevorderd stadium zijn
- 3) te maken hebben gehad met beslissingsvraagstukken rondom het applicatielandschap of getracht hebben m.b.v. methodieken om te gaan met deze beslissingsvraagstukken

Met name consultants bij ICT dienstverleners zijn de aangewezen personen om als respondent op te treden. Zij hebben over het algemeen bredere ervaring op dit gebied. Hebben de verschijnselen al meerdere malen zien voorkomen. Daarnaast zijn organisaties die meerdere malen bij een fusie of overnametraject betrokken zijn geweest een interessante doelgroep. Met name de personen actief op ICT managementniveau zouden als respondent op kunnen treden. Tot slot kunnen onderzoekers op dit gebied een rol spelen.

#### 6.2 Interviewvragen

Om de proposities uit hoofdstuk 5 te toetsen is een vragenlijst opgesteld. De vragen zijn verdeeld over de verschillende proposities en terug te vinden in de bijlage.



### 6.3 Respondenten

Binnen de respondenten is onderscheid gemaakt tussen twee typen respondenten. Enerzijds consultants die vanuit een extern perspectief met de problematiek te maken hebben gehad, te noemen consultantrespondenten. Anderzijds bedrijfsrespondenten waarmee we doelen op mensen actief binnen het management van organisaties die in het verleden fusie- of overnametrajecten hebben doorgemaakt.

#### Consultantrespondenten:

De volgende, senior consultants, hebben medewerking verleend aan het onderzoek:

Organisatie	Persoon	Specialisme	Branche	Ervaring M&A
Capgemini BAS	Dhr. Hoogland	Applicatie Portfolio Management	Allerlei, o.a. non-profit	Direct (veelal postmerger)
Capgemini BAS	Dhr. van Outforst	Applicatie Portfolio Management	Allerlei	Indirect (veelal postmerger)
Capgemini BIS	Dhr. Kruidhof	IT Strategie	Allerlei veelal profit	Direct/Indirect (veelal postmerger)
Capgemini SCM	Mevr. Josten	Supply Chain Management	Allerlei veelal productie	Indirect (postmerger)
IBM GBS	Dhr. Lansink	Enterprise Architectuur (Applicatie Portfolio Management)	Allerlei veelal energie	Indirect (postmerger)

Nb. De eerste twee consultants zijn in de verwerking samengevoegd tot 1 respondent

De ervaring van bovenstaande respondenten is gebaseerd op meerdere praktijkcases. In sommige situaties zijn er dan ook meerdere cases behandeld. Wanneer hier sprake van is is dit terug te vinden in de verslagen.

#### Bedrijfsrespondenten

Organisatie	Persoon	Functie	Branche	M&A
Achmea	Dhr. Verkuil	Information Manager, Staf Group Information Management	Financiële Dienstverlening/ Verzekeringen	Horizontaal en congeneric
Nutreco	Dhr. Bink	Manager Nutreco Information Services	Productie/ Voedingsmiddelen	Horizontaal en congeneric
Sodexo	Dhr. van den Boom	ICT Directeur Sodexo Nederland	Facilitair	Conglomerate (diagonaal)en horizontaal
Vionfood	Dhr. Bastmeijer	CIO, Vionfood	Productie/ Voedingsmiddelen	Horizontaal en congeneric

De eerste organisatie is ontstaan uit verschillende fusies, de overige organisaties hebben zelf bedrijven overgenomen.

Er is gekozen om een evenwicht te hebben in consultant- en bedrijfsrespondenten zodat er vanuit beide groepen resultaten even zwaar gewogen kunnen worden. Daarnaast is er gestreefd naar een zo hoog mogelijke diversiteit. Dit is terug te zien in de veelzijdigheid aan branches waar de verschillende respondenten actief in zijn.



#### **6.4 *Uitwerking interviews***

Na elk interview is er een verslag gemaakt, dit is ter verificatie naar de betrokken personen verzonden. Na eventuele op- of aanmerkingen is dit verslag terug te vinden in de bijlage. In een aantal gevallen zijn specifieke afdelingen of (bedrijfs)namen niet genoemd wanneer dit de wens was van de geïnterviewde of zijn of haar organisatie.



## 7 Onderzoeksresultaten

De eerder gedefinieerde proposities zijn de in praktijk getoetst. Er zijn interviews geweest met een vijftal consultants en 4 managers van organisaties betrokken in fusie- of overnametrajecten. De resultaten zijn in dit hoofdstuk verwerkt. Per propositie wordt kort ingegaan op de propositie, de resultaten zijn weergegeven in een tabel met daaronder een toelichting op de resultaten. Voor gedetailleerde uitkomsten wordt verwezen naar de bijlage.

Op het eind van het hoofdstuk zijn de resultaten verwerkt in het relatiemodel uit hoofdstuk 5 en worden de implicaties voor de classificatiemethode beschreven.

### 7.1 Propositie 1 (1.1 en 1.2)

De eerste propositie is opgedeeld in twee subproposities. Zoals eerder beschreven heeft de mate waarin IT veranderd te maken met de integratie. Om integratie vast te leggen is gebruik gemaakt van het operationeel model van Ross waarbij geclassificeerd wordt op de schalen bedrijfsproces standaardisatie en bedrijfsproces integratie. De eerste propositie 1.1. gaat er vanuit dat de plaats binnen het operationeel model afhankelijk is van de typologie en bijbehorende doelstellingen van de fusie of overname. Propositie 1.2. gaat in op de invloed die het operationeel model heeft op specifieke criteria binnen het nieuw te vormen applicatielandschap.

			<b>Propositie 1.1</b>	<b>Propositie 1.2.</b>
			Afhankelijk van de M&A typologie en bijbehorende doelstellingen is er sprake van een operationeel model	Afhankelijk van het operationeel model, de mate van bedrijfsproces standaardisatie en bedrijfsproces integratie is er sprake van andere criteria die gesteld worden aan het nieuw te vormen applicatielandschap.
Consultancy	Overheid/Zorg	Capgemini BAS	Moeilijk te zeggen	Moeilijk te zeggen, er is een standaard methode
	Productie	Capgemini SCM	Dit is waar maar leidend is dan de overlap niet een typologie	Het gaat om de overlap van het proces
	Vliegtuigbranche/ Uitgeverijen	Capgemini BIS	Van belang zijn synergievoordelen om te kiezen voor een operationeel model	Doelstelling speelt mee, keuze voor operationeel model is afhankelijk van de synergie en harmonisatie op verschillende niveaus
	Energy e.a.	IBM	Wel te erkennen	TO-Be situatie is leidend, daar waar de organisatie sturing op wil geven, niet alleen het operationeel model speelt een rol
Organisaties	Financiële dienstverlening	Achmea	Er is sprake van een operationeel model	Operationeel model leidt tot de nieuwe aanpak, criteria zijn eenduidig
	Facilitaire dienstverlening	Sodexo	Overlap bepaalt dit	Geen andere criteria, alleen bij overlap
	Voedingsmiddelen	Nutreco	Ja, maar afhankelijk van het doel	Model heeft invloed op de prioritering, niet op de specifieke criteria
	Voedingsmiddelen	VionFood	Ja belangrijk is overlap	De plaatsing in het model bepaald of er sterker naar applicaties gekeken moet worden



Kijken we naar propositie 1.1. dan is elke respondent in staat om aan te geven binnen welke positie van het model de organisatie zich bevindt. Of specifieke organisatiedelen, soms zijn bepaalde divisies anders gepositioneerd in het model. Leggen we dan de vraag voor of de typologie of de doelstellingen bepalend zijn in de keuze voor het operationeel model dan zijn de respondenten niet tot nauwelijks in staat hier uitspraken over te doen. Drie respondenten geven aan dat overlap in het bedrijfsproces bepalend is voor de keuze te integreren. Twee partijen geven aan dat dit afhankelijk is van doelstellingen (met name de vraag of er synergievoordelen te behalen zijn). Twee partijen waren in staat hun organisatie of cases te plotten op het operationeel model maar konden niet duidelijk zeggen dat typologie of doelstelling van de fusie of overname hier invloed op had. Het is eerder een bedrijfsdoelstelling die daarvoor bepalend is organisatiedelen uit een fusie of overname volgen dan. Één respondent kon hier geen uitspraak over doen.

Kijken we vervolgens naar propositie 1.2. in welke mate de positie binnen het operationeel model invloed heeft op de criteria die gesteld worden dan kunnen we hierover geen harde uitspraken doen. Twee partijen geven aan dat de plaatsing van het model wel invloed heeft op de prioritering, selectiecriteria worden niet automatisch anders maar het bepaald wel op welke delen van de organisatie je de focus moet leggen. De overige partijen geven aan dat de criteria of het nieuw te vormen applicatielandschap niet direct van invloed is van het operationeel model maar dat het operationeel model tezamen met doelstellingen mee speelt in een te definiëren to-be situatie. Applicaties moeten in zo'n to-be situatie passen maar er is geen standaard recept om deze vanuit een operationeel model op te stellen of beoordelingscriteria een hogere waardering te geven.

Conclusie is dus dat men in de praktijk wel in staat is om iets te zeggen over de mate van overlap in processen en dat het mogelijk is de organisatie of een deel daarvan te plotten binnen een kwadrant van Ross. Er kunnen geen uitspraken gedaan worden over de invloed die een kwadrant heeft op criteria die gesteld worden aan het applicatielandschap. Daarnaast wordt er in de praktijk primair naar slechts één dimensie gekeken namelijk standaardisatie. Men is met name bezig met de vraag hoe men kan standaardiseren in een overlappende situatie. De integratie als binnen het model van Ross wordt nog onvoldoende belicht. Aangezien er veel aandacht besteed wordt aan overlap zal dit ook een prominentere rol gaan spelen in de classificatiemethode.

## 7.2 Propositie 2

De tweede propositie gaat in op de technische eigenschappen. De verwachting was dat technische eigenschappen van een applicatie in de praktijk van ondergeschikt belang waren. Ze zouden te weinig worden bekeken en de vraag was in hoeverre techniek een rol zou spelen bij de beslissing door te gaan met een applicatie.

			<b>Propositie 2</b>
			De technische eigenschappen zijn in de praktijk van ondergeschikt belang bij het analyseren van applicaties
Consultancy	Overheid/Zorg	Capgemini BAS	Niet waar speelt een rol in de APM methode
	Productie	Capgemini SCM	Alleen bij maatwerk is dit niet waar
	Vliegtuigbranche/ Uitgeverijen	Capgemini BIS	Geen uitspraak
	Energy e.a.	IBM	Nee, geeft grote risico's als het vermeden wordt



Organisaties	Financiële dienstverlening	Achmea	Niet waar, er is een minimum technische eis
	Facilitaire dienstverlening	Sodexo	Ja, met name onderhoudbaarheid en ouderdom speelt een rol
	Voedingsmiddelen	Nutreco	Alleen bij maatwerk is dit niet waar
	Voedingsmiddelen	VionFood	Spelen wel een rol maar zijn niet leidend

Van de achter geïnterviewden kon er bij één geen uitspraak worden gedaan over de propositie. Twee geven aan dat technische eigenschappen van minder belang zijn, ze worden wel bekeken maar met het voornaamste doel om iets te kunnen zeggen over de onderhoudbaarheid. De overige partijen geven aan dat technische eigenschappen altijd van belang zijn. Wel wordt, met name bij productiebedrijven, aangegeven dat technische eigenschappen bij standaardpakketten nooit uitvoerig worden geanalyseerd.

We kunnen dus concluderen dat technische eigenschappen niet onderschat mogen worden. Ze zullen niet direct iets zeggen over de toegevoegde waarde van een applicatie voor de business, wel zijn zij bepalend voor de onderhoudbaarheid van een applicatie. Technische eigenschappen zouden altijd meegenomen moeten worden bij de beoordeling van een applicatie aangezien ze een directe rol spelen op de onderhoudbaarheid van een applicatie.

### 7.3 Propositie 3

De derde propositie gaat in op het belang van bedrijfskritische applicaties en het erkennen van deze applicaties. De verwachting is dat het erkennen van bedrijfskritische van hoog belang is voor de integratiefase en deze dan ook een hogere waardering toegekend krijgen.

#### **Propositie 3**

Voor het slagen van de integratiefase is het van belang bedrijfskritische applicaties te erkennen/ Aan bedrijfskritische applicaties wordt een hogere waardering toegekend

Consultancy	Overheid/Zorg	Capgemini BAS	Ja
	Productie	Capgemini SCM	De belangrijkste processen erkennen
	Vliegtuigbranche/ Uitgeverijen	Capgemini BIS	Ja, spelen een grote rol
	Energy e.a.	IBM	Op basis van belang activiteit, ondersteunend proces
Organisaties	Financiële dienstverlening	Achmea	Binnen het kritische proces, BIV-codering
	Facilitaire dienstverlening	Sodexo	Ja, + prioritering (financieel, HR, bedrijfsspecifiek, externe communicatie)
	Voedingsmiddelen	Nutreco	Ja, er zit een volgorde aan belang per type applicatie
	Voedingsmiddelen	VionFood	Ja, inzichtelijk maken door SWOT analyse



Alle respondenten zijn het eens met deze propositie. Met name de consultants geven aan dat het belangrijk is te erkennen welke processen het belangrijkste zijn voor de organisatie. De applicaties die deze processen ondersteunen zijn bedrijfskritisch te noemen. Twee van de ondervraagde bedrijven gaven aan dat er een prioritering is op basis van type applicaties. T.b.v. consolidatie wordt er dan meer prioriteit gegeven aan een financiële applicatie los van het feit of deze bedrijfskritisch te noemen is. Wat valt op te merken is dat bedrijfskritische systemen of eerder worden aangepakt of juist met rust worden gelaten.

#### 7.4 *Propositie 4*

Binnen een fusie of overname is er altijd sprake van een leidende organisatie. Bij een overname moge dit duidelijk zijn, bij een fusie is er meestal een partij te noemen die groter is of meer leiding neemt in de te maken beslissingen. De verwachting is dat dit ook invloed zal hebben op het waarderen van applicaties. De vraag is of een applicatie van een leidende organisatie eerder de voorkeur verdient.

##### **Propositie 4**

		Applicaties van leidende organisatie krijgen meer waardering dan die van de andere organisatie(s)	
Consultancy	Overheid/Zorg	Capgemini BAS	Ja, organisatie die groter is speelt een belangrijke rol, met name de machtspositie
	Productie	Capgemini SCM	Nee, leidend is de organisatie die het proces op orde heeft
	Vliegtuigbranche/ Uitgeverijen	Capgemini BIS	Geen uitspraak, overlap is bepalend
	Energy e.a.	IBM	Zou niet mogen
Organisaties	Financiële dienstverlening	Achmea	Applicatie van professionele organisatie krijgen meer waardering
	Facilitaire dienstverlening	Sodexo	Alleen als daar al ervaring op is en het past in de situatie
	Voedingsmiddelen	Nutreco	Ja, vanwege de standaardisatie van applicaties
	Voedingsmiddelen	VionFood	Ja, maar afhankelijk van de toegevoegde waarde

Kijken we naar de resultaten dan geeft één respondent aan hier geen uitspraak over te kunnen doen. Drie respondenten zijn het niet eens met de propositie. Twee daarvan geven aan dat de organisatie die zijn proces het beste op orde heeft leidend zou moeten zijn. De overige respondenten zijn het eens met deze stelling. Wel vallen er de nodige kanttekingen te maken. Zo betekent het in de praktijk niet altijd dat de leidende organisatie overheerst. Bij drie partijen gaat de voorkeur uit naar eigen applicaties de achterliggende gedachte is dan wel:

- Dat er binnen de organisatie sprake is van standaardisatie van applicaties, de organisatie wil bij nieuwe investeringen dat elk bedrijfs onderdeel zich hieraan conformeert
- Behalve als er sprake toegevoegde waarde in applicaties van de niet leidende organisatie
- Behalve als er geen overlap is met huidige applicaties

We kunnen dus concluderen dat machtsverhouding zeker een rol speelt maar de respondenten weloverwogen een beslissing kunnen maken zonder alleen af te gaan op de eigen leidende rol.





## 7.5 Propositie 5

Propositie 5 gaat in op de rol die principes afkomstig uit het vakgebied applicatie portfolio management spelen. De verwachting is dat de wijze waarop organisaties hun applicaties beoordelen raakvlak hebben op de principes die we in een eerder theoretisch hoofdstuk hebben toegelicht onder de naam applicatie portfolio management.

### Propositie 5

		Propositie 5	
		Selectiecriteria zijn over het algemeen gebaseerd op principes afkomstig uit applicatie portfolio management, denk hierbij o.a. aan bedrijfswaarde, investeringswaarde, functionele waarde en managementwaarde	
Consultancy	Overheid/Zorg	Capgemini BAS	Ja, investeringswaarde speelt wel een indirecte rol
	Productie	Capgemini SCM	Binnen productie minder vanwege de mate van standaardpakketten, belangrijker is waar je heen wilt, een strategisch grid bv.
	Vliegtuigbranche/ Uitgeverijen	Capgemini BIS	Ja, maar context speelt ook een rol
	Energy e.a.	IBM	Ja, vijf waarde domeinen
Organisaties	Financiële dienstverlening	Achmea	Ja, APM methode van Gartner
	Facilitaire dienstverlening	Sodexo	Ja met name het kostenaspect speelt een grote rol
	Voedingsmiddelen	Nutreco	Niet sterk aanwezig, er wordt wel gekeken naar waardecreatie
	Voedingsmiddelen	VionFood	Ja en magic quadrants en auditmethodieken

Kijken we naar de resultaten dan zien we bij zes respondenten dat hun beoordelingscriteria direct of indirect afkomstig zijn vanuit het vakgebied applicatie portfolio management. Bij twee respondenten zijn de criteria minder sterk aanwezig, er wordt bijvoorbeeld maar naar een waardedomein gekeken zonder zich bewust te zijn van het vak applicatie portfolio management of er wordt gebruik gemaakt van strategische grids omdat men zich meer bekommert om de inrichting van standaardpakketten dan elke applicatie op verschillende waarde te schatten. Dit laatste is het geval bij een consultant actief binnen supply chain management.

We kunnen concluderen dat onze aanname dat methoden afkomstig van applicatie portfolio management direct in te zetten zijn bij fusie- en overnameorganisaties juist is. Dit wordt o.a. bevestigd door twee partijen (IBM en Capgemini BAS) die vanuit hun vakgebied applicatie portfolio management actief zijn bij organisaties die met een integratietraject bezig zijn. Bij een tweetal andere organisaties zien we dat hun methode ontleent is op basis van applicatie portfolio management methodieken van externe partijen.

## 7.6 Propositie 6

De 6<sup>e</sup> propositie gaat er vanuit dat wanneer het applicatielandschap een bepaalde omvang bereikt de selectieprocedure op basis van een voor een vergelijken niet meer gehanteerd kan worden. Applicaties zouden dan geclusterd moeten worden zoals we dat zien in de case van de Boston Consulting Group.





### Propositie 6

Om de selectieprocedure behapbaar te maken zullen applicaties geclusterd moeten worden

Consultancy	Overheid/Zorg	Capgemini BAS	Alleen als de situatie niet meer te behappen is
	Productie	Capgemini SCM	Nee
	Vliegtuigbranche/ Uitgeverijen	Capgemini BIS	Niet nuttig
	Energy e.a.	IBM	Gebruik een getrappt model (belangrijke applicaties eerste)
Organisaties	Financiële dienstverlening	Achmea	Alleen voor overzicht
	Facilitaire dienstverlening	Sodexo	Nee, nog geen ervaring dat dit nodig was
	Voedingsmiddelen	Nutreco	Nee, een voor een vergelijken
	Voedingsmiddelen	VionFood	Nee, een voor een vergelijken

Kijken we naar de uitslagen dan zien we dat vijf geïnterviewden aangeven het hier niet mee eens te zijn. Drie geïnterviewden zijn het hier mee eens met als reden om overzicht te houden. Dit laatste betekent dat men een clustering aanbrengt, dit kan op basis van proces of informatiedomein. Deze clusters worden dan los van elkaar bekeken. De clustering is meer van invloed op het overzichtelijk houden van grootschalige trajecten. De partijen die dit aangeven hebben met praktijksituaties te maken van honderden (of meer dan 1000) applicaties. Bij alle overige respondenten zien we dat het zeer belangrijk is om applicaties één voor één te vergelijken. Alleen dan krijgt men een goed beeld van de applicatie en kan er een goede beslissing worden gemaakt.

We concluderen dat clustering van applicaties voor het overzicht van het traject een activiteit is die men alleen dient te ondernemen als er sprake is van een applicatielandschap waarbij het aantal applicaties in de honderden loopt. Dan nog zouden binnen de clusters applicaties één voor één bekeken kunnen worden. Om een prioriteit te stellen en binnen een beschikbare tijd een beoordelingstraject af te ronden kan men ervoor kiezen de focus te leggen op applicaties van het leidende proces. We zien, bij met name de productiebedrijven, dat het van belang is eerste de focus te leggen op applicaties die het primaire proces ondersteunen.

### 7.7 Propositie 7

In ons onderzoek is al aangegeven dat we op zoek zijn naar een geschikt moment om applicaties te beoordelen. De IT due diligence lijkt hiervoor een geschikte activiteit. Enerzijds omdat dit een pre-merger activiteit is en daarnaast omdat uitgerekend in deze fase een risicobeoordeling wordt gedaan. Met andere woorden er wordt toch al gekeken naar de applicaties, het belang die ze zouden kunnen spelen kan dan meteen in een vroeg stadium op papier worden gezet.

### Propositie 7

De IT due diligence is een geschikte activiteit voor het analyseren van het applicatielandschap en de rol die applicaties hierbinnen gaat spelen tijdens het integratietraject



Consultancy	Overheid/Zorg	Capgemini BAS	Moeilijk te zeggen, ook zonder due diligence kun je een inschatting maken
	Productie	Capgemini SCM	Globaal niveau, niet op detail
	Vliegtuigbranche/ Uitgeverijen	Capgemini BIS	Ja, architectuur zou naast elkaar gelegd moeten worden
	Energy e.a.	IBM	Geen oordeel, wel belangrijk in vroeg stadium integratieplan helder te hebben
Organisaties	Financiële dienstverlening	Achmea	Geschikt voor indicatie en risico's, en 1e planning
	Facilitaire dienstverlening	Sodexo	Essentiële activiteit, om risico's boven tafel te krijgen, niet altijd een volledig beeld van applicaties
	Voedingsmiddelen	Nutreco	Belangrijke activiteit voor de risico's
	Voedingsmiddelen	VionFood	Risicoanalyse en globaal inzicht, beoordeling kan pas daarna

Één van de respondenten kan geen oordeel geven over deze propositie. Één geïnterviewde geeft aan dat niet in alle situaties de IT due diligence een geschikte activiteit is en zelfs zonder due diligence uitspraken kan doen. Zes respondenten erkennen het belang van de IT due diligence.

Uit de uitspraken van deze zes respondenten valt op te maken dat het voornaamste doel van de IT due diligence risicoanalyse is. Risico's op IT gebied worden in kaart gebracht dat heeft in eerste instantie invloed op de prijs en geeft in tweede instantie aan in hoeverre het IT project een complexe klus gaat worden. Het merendeel van de organisaties is het erover eens dat op globaal niveau een inzicht verkregen kan worden op het verdere IT integratietraject tijdens de IT due diligence. Wel wordt er aangegeven dat een gedegen beoordeling, op een voldoende gedetailleerd niveau, pas in de eerste fase van het post-merger traject duidelijk wordt.

Voornaamste reden hier zijn:

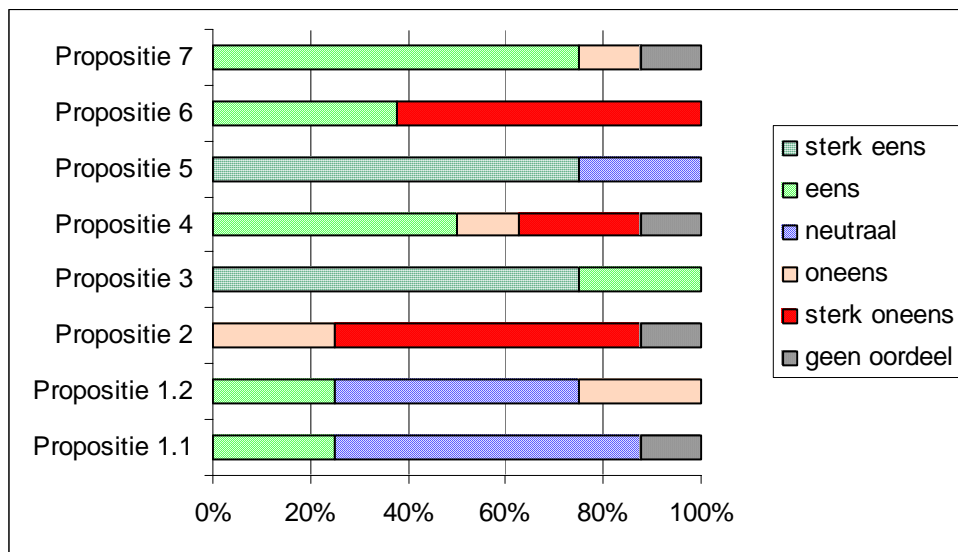
- er is meer tijd om goed naar applicaties te kijken
- men heeft dan pas de kans om met de voltallige IT organisaties en overige medewerkers om de tafel te zitten
- sommige partijen doen hun best om tijdens de due diligence fase zaken achter te houden
- de globale integratieplanning krijgt meer body doordat men in de eerste fase aan de slag gaat met het project en in de praktijk de situatie op papier helderder wordt, met andere woorden nieuwe inzichten worden verkregen

We zullen de rol van de IT due diligence zeker niet moeten onderschatten. Het lijkt ons verstandig om in deze fase met een classificeringsmethodiek aan de slag te gaan zodat op hoofdlijnen het belang van applicaties duidelijk wordt. Een van de eerste activiteiten in het post-merger traject wordt het invulling geven van een nieuw te vormen applicatielandschap op meer detail niveau.

In een aantal praktijksituaties zien we dat organisaties eerst een periode los van elkaar draaien en pas later het integratietraject wordt gestart. Belangrijke reden hiervoor is om eerst grip te krijgen op het bestaande proces voordat men hier verandering in aan gaat brengen.

## 7.8 Onderzoeksresultaten binnen het relatiemodel

Kijken we naar de uitkomsten van de proposities dan kunnen we deze in onderstaande tabel visueel weergeven. Bij het merendeel van de proposities is er een sterke overeenkomst in de uitkomsten. De respondenten zijn het grotendeels met elkaar eens of er zijn overlappende uitkomsten. Met name de proposities 1.1 en 1.2. zorgen voor wat verdeeldheid.

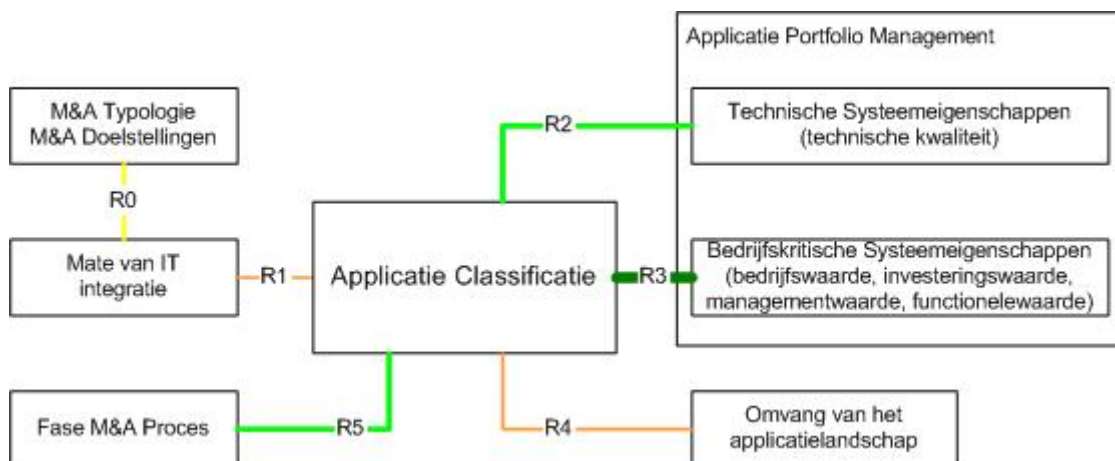


**Figuur 10 Resultaten proposities**

De conclusie die we uit deze proposities kunnen trekken is dat het (operationeel) model van Ross een instrument is wat een goede indicatie kan geven over de mate van integratie. In de praktijk blijkt echter dat overlap in processen ook een belangrijke rol speelt. Een belangrijke conclusie die we uit deze proposities kunnen trekken.

Propositie 2 was negatief gesteld en heeft ook een negatief resultaat. In het relatiemodel resulteert dit in een positieve relatie. Bij de 6<sup>e</sup> propositie is het merendeel van de respondenten het oneens, ook dit zal gevolgen hebben voor ons classificatiemodel.

Als we het relatiemodel uit hoofdstuk 5 erbij pakken en onze resultaten hierop plotten dan krijgen we de volgende visuele weergave.



**Figuur 11 Uitkomsten relatiemodel**

De dikte (en kleur) van de lijnen geeft aan in welke mate de uitkomsten overwegend positief waren. Bij relatie 2 valt op te merken dat de achterliggende propositie (propositie 2) negatief gesteld was dus uiteindelijk door het negatieve resultaat een positief effect heeft op de rol die deze relatie speelt in de beoordeling.

Op basis van de proposities kunnen we een aantal belangrijke conclusies trekken voor onze classificatiemethode. Deze zullen in de volgende paragraaf dan ook worden toegelicht. Tijdens



het praktisch onderzoek kwamen nog een aantal resultaten naar boven die voor onze methodiek niet of nauwelijks invloed hebben maar voor de volledigheid hier wel worden vermeld.

Zo geven een aantal organisaties aan dat er ook rangschikkingen worden gemaakt naar type applicaties. Denk bv. aan financiële applicaties die meer voorrang krijgen of een e-mailsysteem omdat dit makkelijker te integreren valt. Uit de resultaten valt nog niet direct op te maken dat een type applicatie anders beoordeelt zal moeten worden. Onze classificatiemethode zal dus onafhankelijk van het type applicatie te gebruiken zijn.

Daarnaast werd er ook veel gesproken over de menselijke factor die niet onderschat mag worden. Het is belangrijk om op een objectieve manier het applicatielandschap te beoordelen en beslissingen voor de toekomst te maken, zoals we dat terug zien bij applicatie portfolio management methoden, toch moet men de rol niet onderschatten die de menselijke factor in het geheel heeft. Denk aan de rol van managers in de uiteindelijke beoordeling, die zo op een veel subjectievere wijze tot stand komt.

Daarnaast komt bij veel managers naar voren dat de moeilijkheid hem zit in het bepalen van de termijn (kort, middellang tot lang) waarop een applicatie aangepakt moet worden. Een methodiek zoals deze in dit onderzoek aanbod komt kan hierbij uitkomst bieden. Dit geeft nog eens de relevantie van het onderzoek aan.

## **7.9 Gevolgen onderzoeksresultaten voor de classificatiemethode**

In hoofdstuk 5 werd een concept classificatiemethode opgesteld. Dit was gedaan op basis van kennis uit de literatuur en eigen inzicht. Na het praktisch onderzoek zijn er nieuwe inzichten en dient de eerder opgestelde classificatiemethode onder de loep genomen te worden.

In eerste instantie kenmerkt de methode zich aan de hand van een drietal stappen:

1. Strategie
2. Analyse
3. Waardering

Deze aanpak lijkt ook na het praktisch onderzoek voor een logische indeling. In de praktijk definieert men ook eerst een toekomstig scenario voordat er een uitvoerige analyse gedaan wordt en besluiten t.a.v. het applicatielandschap worden genomen.

Uit de proposities 1.1. en 1.2. blijkt dat doelstelling of een operationeel model niet direct gekoppeld kunnen aan criteria voor applicaties. Tabellen zoals we die in hoofdstuk worden beschreven zullen uitblijven in de definitieve methode. Vanuit de praktijk kunnen we deze tabellen onvoldoende inhoud geven. Wel zal er meer gedaan moeten worden met de overlap in bedrijfsprocessen. Dit zal dan ook in ons definitieve model terugkomen.

De conclusies die we uit de proposities 2,3,4 en 5 kunnen trekken hebben geen verdere gevolgen op onze classificatiemethode. Aangetoond is dat de waardecriteria afkomstig uit het vakgebied applicatie portfolio management een belangrijke rol spelen in de beoordeling van applicaties binnen fusie- en overnametrajecten. Bedrijfskritieke systemen krijgen, zoals verwacht, in de praktijk een hogere waardering. Ook dit zal duidelijk naar voren moeten komen in de classificatiemethodiek. We zien in de praktijk dat er veelal minimale eisen gesteld worden aan verschillende criteria. De aanpak zou hier ook open voor moeten staan.

De 6<sup>e</sup> propositie is bedoeld om te kijken naar het belang van clustering. In de methode geven we aan dat wanneer er meer dan 50 applicaties aanwezig zijn een clustering aangebracht moet worden. Op basis van de resultaten zullen we hier op terug moeten komen. In de praktijk blijkt dat de meest gewenste situatie is om applicaties één voor één te beoordelen. Er kan wel een



aanbeveling worden gedaan dat wanneer er sprake is van een dusdanig grote hoeveelheid applicaties dat de beoordeling onoverzichtelijk wordt het verstandig is applicaties te clusteren op basis van proces of informatiedomein. De voorkeur zou gegeven kunnen worden aan het beoordelen van applicaties van het belangrijkste (primaire) proces. Met name bij de consultants is deze methode terug te vinden.

### **7.10 Conclusie**

Naar aanleiding van nieuwe inzichten op basis van de onderzoeksresultaten zal in het volgende hoofdstuk een definitieve versie van onze classificatiemethodiek beschreven worden. Van belang hierbij is dat het gaat om een aanpak gebaseerd op inzicht en bestaande aanpak in de praktijk. Op deze wijze zal de methode die op voorhand gebaseerd is op de theorie een meer praktische toepassing kennen.

De resultaten beschreven in dit hoofdstuk zullen direct van invloed zijn op de classificatiemethode die in het volgende hoofdstuk wordt uitgewerkt.



## 8 Evaluatie Applicatieclassificatie

In dit hoofdstuk wordt de definitieve classificatiemethode uitgewerkt. Daarnaast zal de classificatiemethode toegelicht worden aan de hand van een voorbeeld case. .

### 8.1 Classificatiemethode

In hoofdstuk 5 is een concept classificatiemethode beschreven. Eerder beschreven standpunt aangaande belang, de topdown-benadering en de gefaseerde aanpak zoals te vinden in paragraaf 5.3 en 5.4 zijn ongewijzigd gebleven. Het stappenplan en de uitwerking daarvan kennen een andere invulling. Deze invulling is te lezen in onderstaande paragrafen. Doel van de classificatiemethode is het belang van applicaties t.a.v. het fusie- en overnametraject inzichtelijk te maken. Daarnaast is het een gestructureerde methode die betrokken partijen volgens een top-downbenadering moet helpen als aanzet tot het uiteindelijke beoordelingsproces. Een aantal concepten zijn afkomstig uit theorieën vanuit het vakgebied van applicatie portfolio management.

#### 8.1.1 Stappenplan

##### Stap 1 Strategie

De bedrijfsstrategie speelt te allen tijde een belangrijke rol. Denk aan het kostenaspect of het bereiken van een specifieke synergie. Binnen deze fase wordt erkend met welk soort merger men van doen heeft en wat de doelstellingen zijn. Tevens is van belang dat men weet welke mate van integratie men hanteert. De focus ligt in deze fase meer op de bedrijfsprocessen dan de applicaties.

##### Stap 2 Analyse

De analyse stap houdt in het maken van een analyse van de aanwezige applicaties binnen het applicatielandschap. Tijdens deze stap is er een duidelijk beeld nodig van het applicatielandschap van de betrokken partijen. Daarnaast zullen de huidige en de toekomstige rol van de applicaties erkend worden.

##### Stap 3 Waardering

Tijdens de laatste stap worden de uitkomsten van de eerste twee stappen gecombineerd. De applicaties hebben hun plaats gekregen maar om een goed beeld te krijgen van het belang zal er aan elke applicatie een waardering worden gehangen. Deze waardering zal leiden tot een overzicht van de huidige applicaties en het belang dat ze hebben ten aanzien van het post-merger traject.

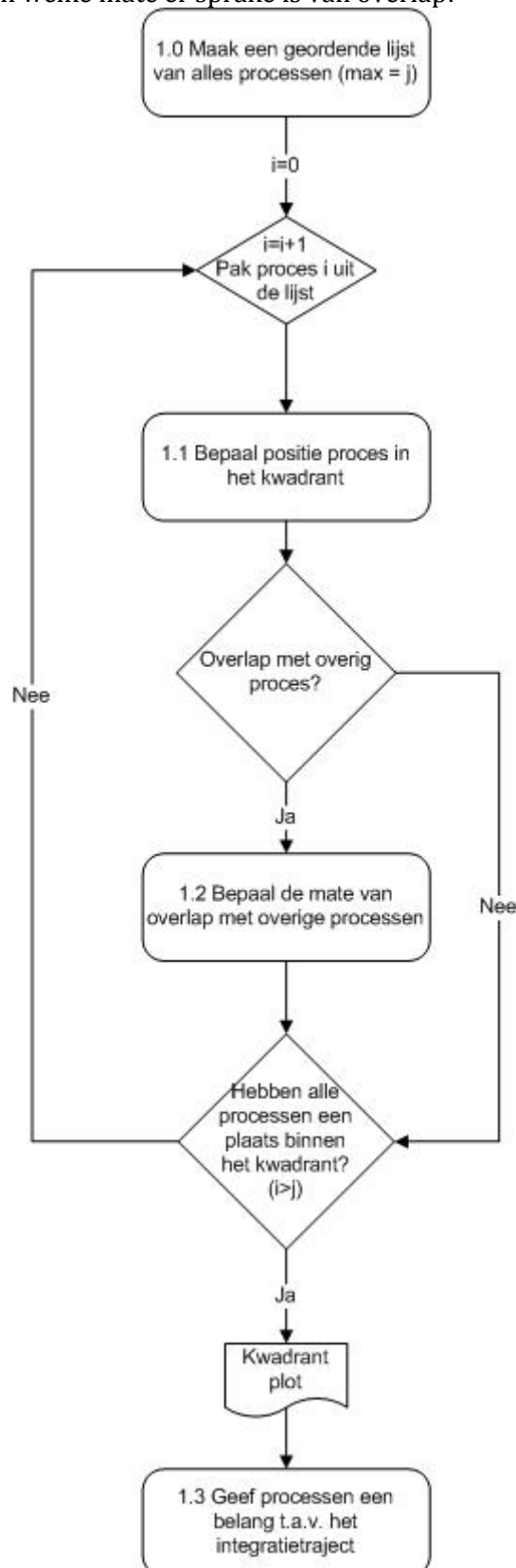
#### 8.1.2 Uitwerking activiteiten

##### Stap 1 Strategie

*In deze fase zal een beeld verkregen worden van de toekomstige situatie en de strategische aanpak daartoe te komen. Dit betekent dat er een uitspraak gedaan moet worden over de mate van integratie. Duidelijk moet zijn welke aanpak men wilt hanteren aangaande overlap in processen en bedrijfsstandaarden. Met welke reden wordt de andere partij overgenomen? Wat is het voordeel dat men wilt creëren? Van belang is twee zaken helder te hebben aangaande de toekomstige aanpak. In eerste instantie een beeld te vormen van de integratie en in tweede instantie het vormen van duidelijke criteria aangaande IT applicaties.*



Van belang in deze fase is uit te gaan van bedrijfsprocessen en het belang van deze processen voor de organisatie. Om bedrijfsprocessen in kaart te brengen kan het volgende processchema gehanteerd worden. Het processchema helpt erin om bedrijfsprocessen te plotten op het model van Ross en aan te geven in welke mate er sprake is van overlap.



**Figuur 12 Proces 1 Strategie**





### 1.1 Bepaal de mate van bedrijfsproces standaardisatie en bedrijfsproces integratie

Er zijn een viertal opties als u gaat kijken naar de bedrijfsprocessen. Deze opties zijn terug te vertalen naar een kwadrant van Ross. Waarbij op de ene as bedrijfsproces standaardisatie in hoge of lage mate een rol kan spelen en op de andere as bedrijfsproces integratie een hoge of lage rol kan spelen.

Voor elk proces of organisatiedeel zal een keuze gemaakt moeten worden in welk kwadrant dit proces zich bevindt.

Bedrijfsproces integratie	Hoog	Coördinatie	Unificatie
	Laag	Diversificatie	Replicatie
		Laag	Hoog
	Bedrijfsproces standaardisatie		

### 1.2 Bepaal de mate van overlap met overige processen

Processen die overlappend zijn zullen in het kwadrant ook als volgt weergegeven moeten worden. Duidelijk zal moeten zijn in welke mate processen overlappend zijn. Om dit helder te maken kan de mate van overlap visueel weergegeven worden of zou er een percentage bij beide processen vermeld kunnen worden.

### 1.3. Geef processen een belang t.a.v. het integratietraject

De positie van een proces binnen het kwadrant betekent niet direct dat dit proces een hogere prioriteit krijgt. Processen zullen gerangschikt moeten worden op basis van korte, middellange tot lange termijn. Op basis van deze lijst is het duidelijk welke processen eerder in het integratietraject aan bod komen. Processen met een grote mate van overlap en waarbij besloten wordt tot integratie over te gaan zullen bovenaan de lijst komen te staan. Dus op korte termijn aangepakt worden.

## **Stap 2 Analyse**

*Er moet een duidelijk beeld zijn van de applicatielandschappen (portfolio's) van betrokken partijen. Teven moet het mogelijk zijn applicaties te beoordelen op basis van verschillende beoordelingscriteria. Zaak is dus dat er voldoende informatie ter beschikking is deze taak te kunnen uitvoeren.*

Volgende stappen dienen uitgevoerd te worden, hierbij kan eventueel gekozen worden voor een benadering waarin alleen de applicaties bekeken worden die zich bevinden in de processen die het meest belang toegewezen hebben gekregen.:



**Figuur 13 Proces 2 analyse**

2.1 Maak een overzicht van alle applicaties

Een lijst van alle applicaties is voldoende, uitkomst kan een applicatielandschapkaart zijn.

2.2 Geef aan in welke processen deze applicatie voorkomen

Maak een landschapkaart waarbij duidelijk is welke processen gedekt worden door de applicaties.

2.3. Orden applicatie naar eerder vastgesteld belang

Bekijk welke applicaties actief zijn in een proces dat in stap 1 een hoog belang toegekend heeft gekregen. Voor de applicatie betekent het ook dat die een hoog belang krijgt.

2.4 Definieer de huidige en toekomstige rol van de applicaties

In deze stap kan gebruik gemaakt worden van bv. het strategisch grid. Nu duidelijk is wat het huidige belang is van de applicatie voor het proces en of het proces in de toekomstige situatie nog steeds van belang is kan bekeken worden wat de rol van de applicatie is, oftewel de toegevoegde waarde.

Strategische impact van	Strategische impact van applicatie in de toekomstige situatie	
	Laag	Hoog
Strategisch	Support	Turnaround



	<b>Hoog</b>	<b>Factory</b>	<b>Strategic</b>
--	-------------	----------------	------------------

### Stap 3 Geef applicaties een waardering

*Nu er een beeld is van de aanwezige applicaties en het huidig en toekomstig belang hiervan kan er een verdere beoordeling gegeven worden aan applicaties.*

Hanteer de volgende stappen:



**Figuur 14 Proces 3 beoordeling**

#### 3.1. Stel beoordelingscriteria vast

Voor applicaties is het van belang dat er minimaal eisen opgesteld worden aangaande een viertal beoordelingscriteria. Dit zijn:

- technische kwaliteit (wat zijn de minimale technische eisen die IT stelt aan een applicatie)
- functionele kwaliteit (hoeveel gebruikers moet de applicatie aankunnen)
- investeringswaarde (hoeveel mag een applicatie kosten)
- bedrijfswaarde (wat is de toegevoegde waarde die een applicatie heeft of hoe belangrijk is de applicatie voor de organisatie)

Bij het laatste criteria moet opgemerkt worden dat deze al is afgedekt door het toegekende belang in stap 2.

#### 3.2. Geef applicaties een waardering op basis van beoordelingscriteria

Van belang is in het achterhoofd te houden dat het in de praktijk lastig is applicaties te meten of op waarde te schatten. Door met boven en ondergrenzen te werken kunnen beoordelingscriteria gegeven worden variërend van lage kwaliteit, gemiddelde kwaliteit tot hoge kwaliteit.

#### 3.3. Maak bij overlap in applicaties gebruik van beoordelingscriteria om keuzes te maken

Val terug op de vraagstukken uit stap 1. Bij welke processen moesten er keuzes gemaakt worden door te gaan met een specifieke applicatie. De beoordelingscriteria kunnen tegen elkaar afgezet worden om een beeld te geven van kwaliteit en toegevoegde waarde.

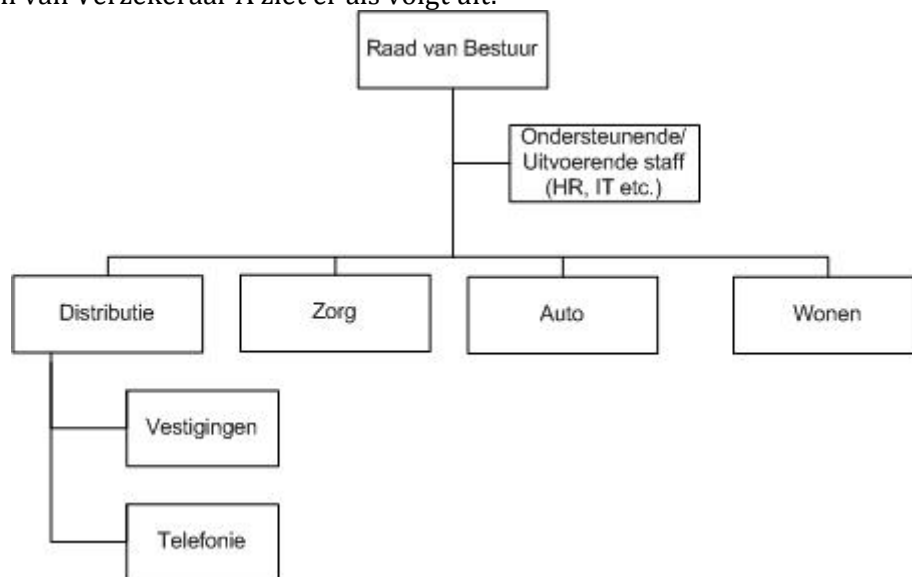


## 8.2 Case “de verzekeraar”

Om bovenstaande aanpak te illustreren is een uitwerking gegeven van twee verzekerbeprijven die samengevoegd worden. Het gaat om een fictieve case die als doel heeft een beeld te krijgen van een invulling van onze classificatiemethode.

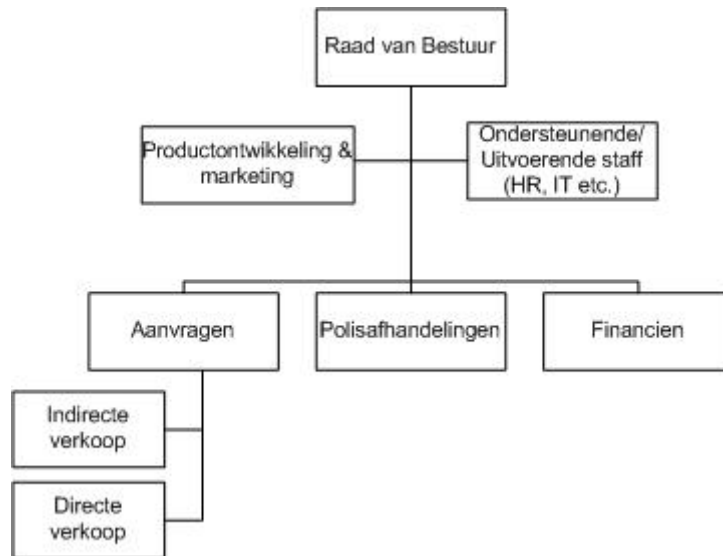
### 8.2.1 De fusie

Verzekeraar A is een verzekeringsbedrijf actief in zorgverzekeringen en schadeverzekeringen zoals autoverzekeringen. De organisatie kent een structuur op basis van producten en heeft een distributienetwerk met eigen vestigingen. Daarnaast kunnen producten via telefoon afgenomen worden. Er is een IT organisatie op corporate niveau en daarnaast decentraal per divisie. Het organogram van Verzekeraar A ziet er als volgt uit:



Figuur 15 Organogram verzekeraar A

Verzekeraar B is een verzekeringsbedrijf alleen actief in zorgverzekeringen. De organisatie kent een structuur op basis van processen en heeft een distributienetwerk op basis van intermediairs (denk aan banken of andere verzekeringsagenten). Daarnaast kunnen producten via telefoon en internet worden afgenomen. Er is een IT organisatie op corporate niveau. Het organogram van verzekeraar B ziet er als volgt uit:

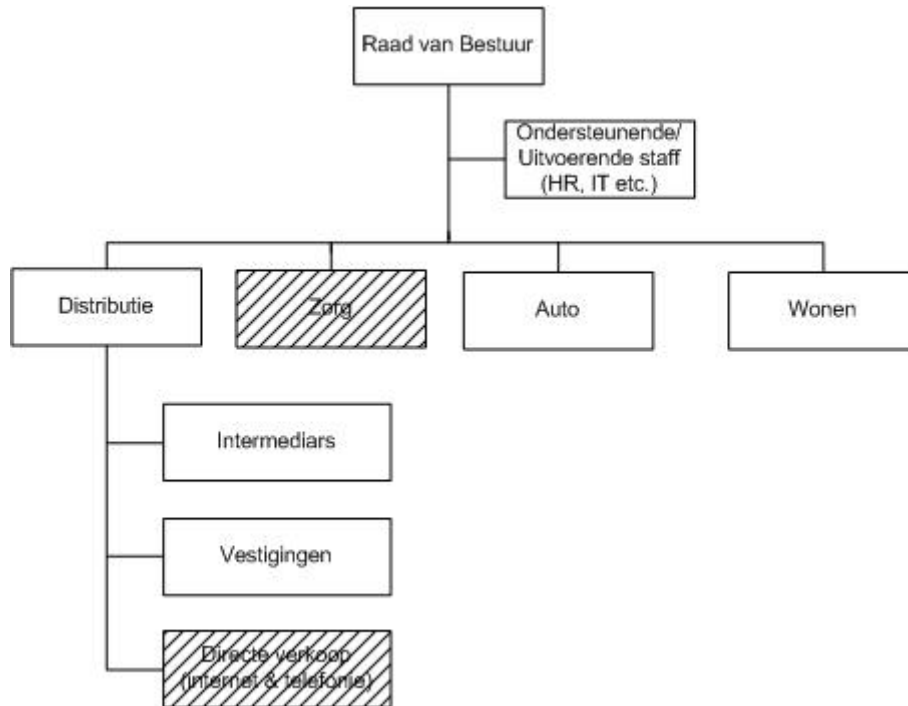


**Figuur 16 Organogram verzekeraar B**

Verzekeraar A neemt verzekeraar B over. Belangrijkste reden voor verzekeraar A is een vergroting van het marktaandeel op het gebied van zorgverzekeringen. Daarnaast heeft verzekeraar B een verontwikkeld distributie netwerk via internet en telefonie. Deze wijze wil men bij verzekeraar A ook integreren. Besloten wordt verzekeraar B op te nemen in de divisie Zorg van verzekeraar A. Daarnaast zal verzekeraar A de wijze waarop verzekeraar B zijn distributie heeft georganiseerd overnemen in een herstructurering van de divisie distributie. Telefonie wordt uitgebreid met internet en er komt een aparte tak intermediars die voor indirecte verkoop zorgen. In begin situatie zullen zorgverzekeringen op deze wijze worden verkocht later zullen ook andere verzekeringen worden toegevoegd aan het nieuwe verkoopkanaal. De producten van verzekeraar B blijven bestaan om een brede markt met eigen wensen te kunnen bedienen.

In de toekomst zal de organisatie naar buiten toe een diversificatie model hebben. Met de verschillende merken worden klanten van een andere doelgroep aangesproken. Intern, en dan met name de administratieve afhandeling, kent een unificatie karakter (hoge mate van standaardisatie en integratie).

Het organogram van de nieuwe organisatie ziet er als volgt uit:



**Figuur 17 Organogram nieuwe organisatie**

Belangrijkste samenvoeging zit hem in de divisie zorg en directe verkoop. In de divisie zorg worden de merken van verzekeraar B toegevoegd aan verzekeraar A en zal er overlap ontstaan in het bestaande proces en keuzes gemaakt worden t.a.v. applicaties. Binnen de distributie divisie zal er een samenvoeging ontstaan van de afdeling directe verkoop (internet & telefonie). In de volgende paragraaf zullen we de aanpak van de classificatiemethode voor de onderdelen zorg en directe verkoop beschrijven. We beperken ons tot deze twee onderdelen, en de processen binnen deze twee onderdelen. Binnen deze twee onderdelen vallen voldoende processen en applicaties ter illustratie van onze methode.

## 8.2.2 Applicatieclassificatie

### Stap 1

De eerste stap is een overzicht te maken van alle bedrijfsprocessen (binnen de betreffende onderdelen). In onderstaande tabel is dit te zien voor beide organisaties:

Bedrijf	Onderdeel	Proces	#ID
A	Distributie	Klantsupport	A-D-KS
A	Distributie/Zorg	Klantbeheer	A-DZ-KB
A	Distributie	Relatiebeheer	A-D-RB
A	Zorg/Distributie	Polisaanvraag	A-ZD-PA
A	Zorg	Polisadministratie	A-Z-Pad
A	Zorg	Claimbeheer	A-Z-C
A	Zorg/Financiën	Financiële afhandelingen	A-ZF-FA
B	Aanvragen	Klantbeheer	B-A-KB
B	Aanvragen	Relatiebeheer	B-A-RB
B	Aanvragen	Polisaanvraag	B-A-PA
B	Polisafhandelingen	Polisadministratie (o.a. wijzigingen)	B-P-PA
B	Polisafhandelingen	Declaratieafhandeling	B-P-DA
B	Financiën	Premiebetalingen	B-F-PB



B	Financiën	Declaratie-uitbetaling	B-F-D
---	-----------	------------------------	-------

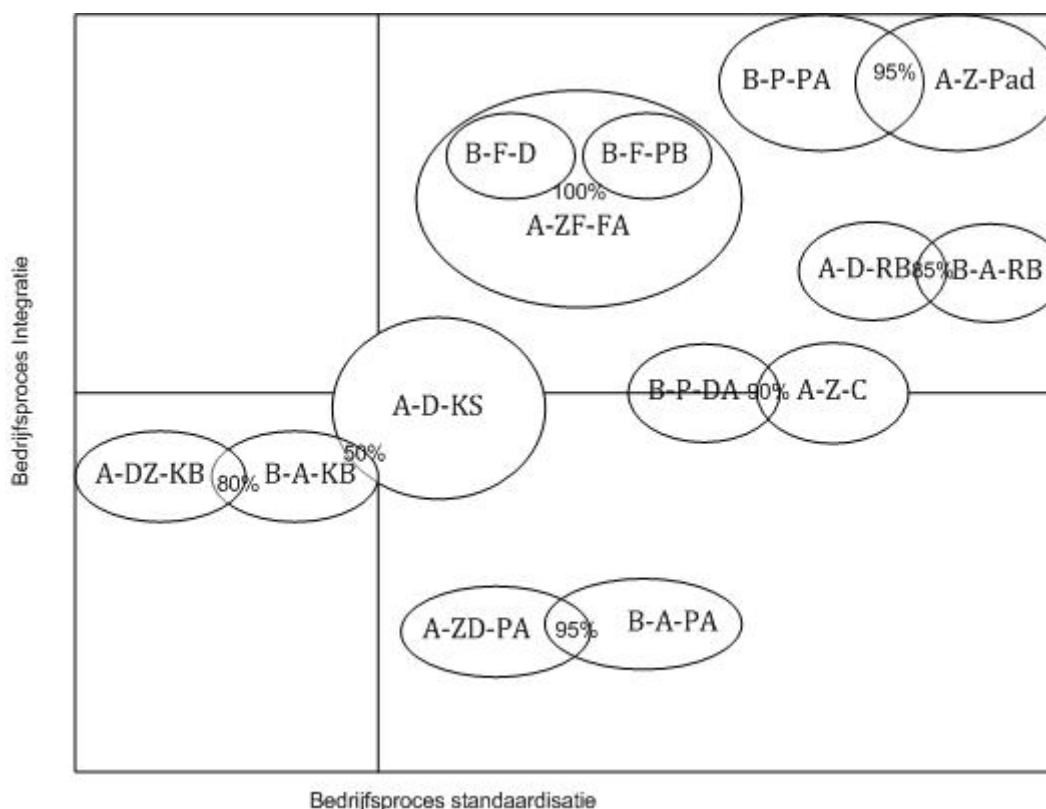
Voor het visueel overzicht is ervoor gekozen om te werken met coderingen bij de procesnamen, de eerste letter van deze codering geeft aan om welke organisatie het gaat.

### Stap 1.1.

Het volgende wat we gaan doen is het kwadrant van Ross erbij halen en kijken waar we de verschillende processen zouden plotten binnen dit kwadrant. Wat opvalt is dat een hoop processen een hoge mate van standaardisatie en integratie kennen in de toekomstige situatie. Aangezien afdelingen samengevoegd worden zal met name het administratieve overlappen deel veel gestandaardiseerd maar ook geïntegreerd worden. De processen die dicht bij de klant liggen zullen meer richting een diversificatiemodel liggen. Ze worden in bepaalde mate wel gestandaardiseerd maar onderscheiden zich daar waar nodig om aansluiting te vinden bij de specifieke klant(doel)groep.

### Stap 1.2.

Visueel geven we in het kwadrant ook direct bij de processen een percentage aan wat de mate van overlap met een proces bij de andere verzekeraar moet weergeven. Het percentage geeft een grof beeld van de overlap in het huidige proces. Wat opvalt is dat er grote sprake is van overlap in bestaande processen. Typerend voor een horizontale samenvoeging, twee organisaties actief in dezelfde branche met hetzelfde soort producten.



Figuur 18 Kwadrant Plot

### Stap 1.3

Uiteindelijk kunnen we de verschillende processen een belang geven t.a.v. het gehele integratieproject. Dit doen we door de processen te rangschikken naar belang t.a.v. korte, middellange tot lange termijn.





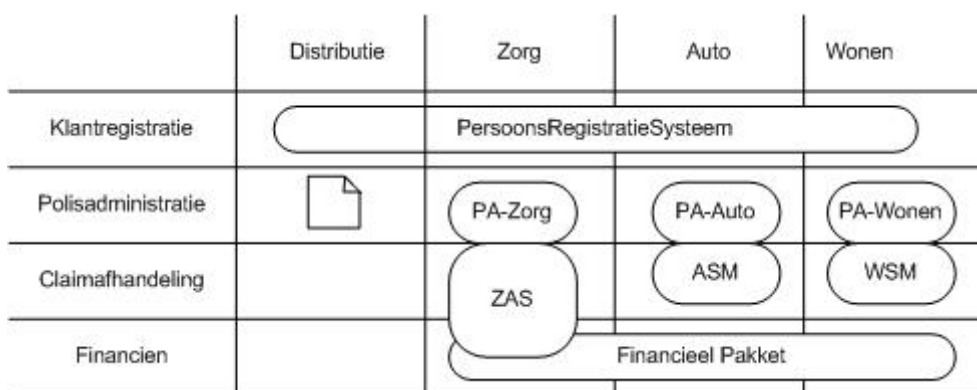
Het hangt van de insteek, tijdsinspanning en baten af op basis waarvan bepaald wordt of processen belang kennen op korte termijn of lange termijn. Een belangrijke insteek is de mate van overlap, wanneer er veel overlap is met het bestaande proces vallen er vaak ook baten te halen uit het integreren van dit traject. Daarnaast is het ook belangrijk te kijken waar in het kwadrant het proces zich bevindt. Neem bv. de processen klantbeheer die binnen het diversificatiemodel terecht zijn gekomen. Er wordt niet gestreefd naar een hoge mate van standaardisatie en ook niet naar integratie bij dit proces. Klanten worden namelijk in de nieuwe structuur met bestaande merklabellen aangesproken en behandeld op de wijze waarop deze klanten het “gewend” waren. Logischer is dus dit proces op een lange termijn te plaatsen aangezien onderliggende applicaties niet snel veranderd hoeven te worden.

Processen die aanwezig zijn in een unificatiemodel kennen een hoge mate van integratie maar ook van standaardisatie. Dit zou van hoog belang kunnen zijn voor het integratieproject. Toch zijn er ook situaties denkbaar waarbij wordt gekozen om juist deze processen pas na een bepaalde periode (zeg 2 jaar) aangepakt zullen worden. Reden kan zijn dat het bestaande proces eerst voldoende onder controle moet zijn voordat er drastische veranderingen in aan worden gepakt.

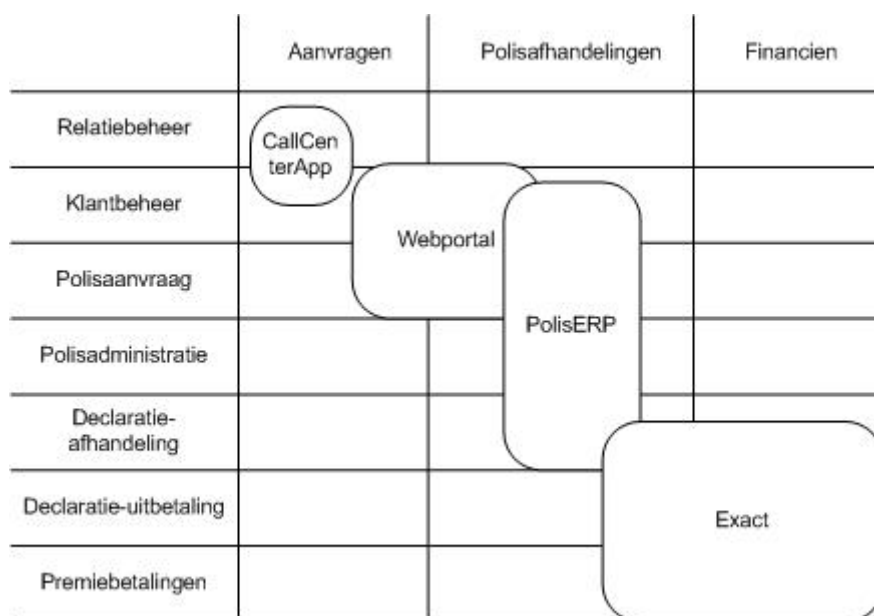
Termijn	Processen	Omschrijving
Korte	A-ZF-FA, B-F-D, B-F-PB	Hoge mate van overlap, behoefte aan financiële consolidatie
	A-ZD-PA, B-A-PA	Standaard aanpak van polis-aanvraag, onprofessioneel proces bij verzekeraar A
	A-Z-Pad, B-P-PA	Veel overlap in de polisadministratie, hoge baten bij samenvoeging (backoffice proces)
Middellange	B-P-DA, A-Z-C	Overlap in proces declaraties, hoge baten bij samenvoeging (backoffice proces)
	AD-RB-B-A-RB	Behoeft aan standaardisatie, een contactpersoon losstaand van merken voor intermediars
Lange	A-DZ-KB, B-A-KB	Naar buiten toe diversificatie, proces hoeft niet snel aangepast. Kan in de toekomst van elkaar leren
	B-A-KB, A-D-KS	Voor support nu nog een gescheiden proces in de toekomst wellicht overlap, te weinig grip op huidig proces

### Stap 2

We zullen eerst een inzicht moeten krijgen in het applicatielandschap. Om een beeld te vormen van het huidige applicatielandschap (oftewel portfolio) van verzekeraar A en B ter illustratie onderstaande landschapskaarten:



Figuur 19 Applicatielandschap verzekeraar A



Figuur 20 Applicatielandschap verzekeraar B

## 2.2 Processen-Applicaties

Vervolgens maken we inzichtelijk op welke processen de applicaties betrekking hebben. Oftewel welke processen worden ondersteund door een systeem.

#ID	Proces	Applicatie
A-D-KS	Klantsupport	Persoonsregistratiesysteem
A-DZ-KB	Klantbeheer	Persoonsregistratiesysteem
A-D-RB	Relatiebeheer	Persoonsregistratiesysteem
A-ZD-PA	Polisaanvraag	Aanvraag op papier
A-Z-Pad	Polisadministratie	PA-Zorg
A-Z-C	Claimbeheer	ZAS
A-ZF-FA	Financiële afhandelingen	ZAS/ Financieel pakket
B-A-KB	Klantbeheer	Callcenter app/webportal/PolisERP
B-A-RB	Relatiebeheer	Callcenter app
B-A-PA	Polisaanvraag	Webportal/PolisERP
B-P-PA	Polisadministratie (o.a. wijzigingen)	PolisERP
B-P-DA	Declaratieafhandeling	PolisERP
B-F-PB	Premiebetalingen	Exact
B-F-D	Declaratie-uitbetaling	Exact

## 2.3 Applicaties en belang

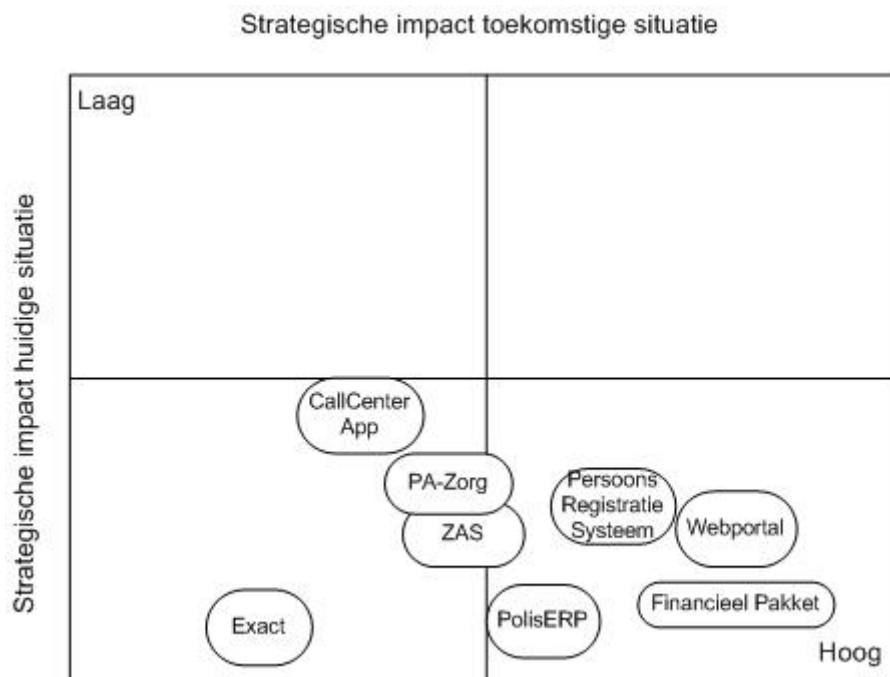
Termijn	Processen	Applicatie
Korte	A-ZF-FA, B-F-D, B-F-PB	ZAS/ Financieel pakket, Exact
	A-ZD-PA, B-A-PA	Papier, Webportal/PolisERP
	A-Z-Pad, B-P-PA	PA-Zorg, PolisERP
Middellange	B-P-DA, A-Z-C	PolisERP, ZAS
	A-D-RB-B-A-RB	Persoonsregistratiesysteem, Callcenter app
Lange	A-DZ-KB, B-A-KB	Persoonsregistratiesysteem, Callcenter app/webportal/PolisERP
	B-A-KB, A-D-KS	Callcenter app/webportal/PolisERP,



	Persoonsregistratiesysteem
--	----------------------------

## 2.4 Belang applicaties

M.b.v. het strategic grid kan het belang van applicaties in de huidige en toekomstige situatie in beeld gebracht worden.



**Figuur 21 Strategic Grid Verzekeraar**

### Stap 3 beoordeling

Nu er een totaal beeld is van de processen en ondersteunende applicaties kan er begonnen worden aan de beoordelingsfase. Beoordelingscriteria zullen per situatie of organisatie verschillend zijn. Zo kunnen in sommige opzichten kosten een grotere rol spelen dan bv. de onderliggende techniek. Van belang in deze situatie is een toekomstvaste techniek maar in de afweging zal ook meespelen hoe professioneel het proces in de huidige organisatie is ingericht. In sommige situaties zal er een guldenmiddenweg gekozen moeten worden.

T.a.v. het financiële proces, welke een hoge prioriteit kent, zal er keuze gemaakt moeten worden om verder te gaan met Exact of het financieel pakket van verzekeraar A. Aangezien verzekeraar A een grote professionele financiële afdeling heeft en door de omvang van de organisatie ook beschikt over een schaalbaar pakket is de keuze snel gemaakt door te gaan met deze applicatie. De applicatie Exact kent beperkingen voor de omvang van de nieuwe organisatie.

Verzekeraar B maakte voor zijn aanvragen gebruik van een webportal op de lange termijn kan gekeken worden naar een bedrijfsstandaard op het gebied van aanvragen, het webportal zal in de nieuwe situatie met name de eerste jaren een belangrijke rol blijven spelen voor het verzekeringslabel van verzekeraar B. Dit sluit aan bij hun jonge doelgroep.

Belangrijker zijn afwegingen tussen het backoffice proces polisadministratie, verzekeraar a had hiervoor twee systemen deze werden door eigen IT organisatie ondersteund. Het polisERP werd afgenomen bij een leverancier. Hierbij speelt in de beoordeling ook mee of de leverancier kan voldoen aan bedrijfsstandaarden aangaande softwareleveranciers.



### **8.3 Conclusie**

De uitkomsten van het praktisch onderzoek hadden direct invloed op de concept classificatiemethode. Het stappenplan is daarom aangepast, met name overlap in processen is een grotere rol gaan spelen. De focus bij de classificatiemethode ligt met name op de wijze waarop een belang van applicaties t.a.v. het integratieproject tot stand kan komen. Dit gebeurt in de eerste twee stappen en wordt ook toegelicht aan de hand van de fictieve case de verzekeraar.

Uiteindelijk zal er een beoordeling gemaakt moeten worden, hierbij spelen verschillende criteria een rol die per organisatie (of situatie) een andere invulling zullen krijgen. In de classificatiemethode wordt een aanzet gegeven van generieke beoordelingsdomeinen. De uiteindelijke invulling hiervan is aan de organisatie zelf en heeft niet zozeer invloed op het belang, hierbij is het bedrijfsproces eerder leidend. De plaats die het bedrijfsproces krijgt t.a.v. integratie en standaardisatie zal een beter beeld moeten geven van de toekomstige situatie en voor IT management als leidraad dienen.



## 9 Conclusies en Discussie

In dit hoofdstuk staan de hoofdconclusies beschreven. In welke mate de uitkomsten van het onderzoek invloed hebben op de praktijk en bestaande theorie zal daarnaast ook worden beschreven. Tot slot volgt er een reflectie op het onderzoek eventuele tekortkomingen en discussie voor verder onderzoek komen hierbij aan bod.

### 9.1 Conclusie

Voordat verder wordt ingaan op de conclusies zal allereerst de hoofdvraag van dit onderzoek erbij worden gepakt:

*Volgens welke methode kunnen IT applicaties geclassificeerd worden zodat het belang van de aanwezige applicaties in een fusie- en overnametraject beoordeeld kan worden?*

In dit onderzoek zijn we op basis van onderzoek in de theorie en de praktijk gekomen tot een classificatiemethode. Deze classificatiemethode, beschreven in hoofdstuk 8, is het antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek. N.a.v. dit onderzoek zijn er nog een aantal conclusies te trekken deze zijn in onderstaande alinea's uitgewerkt.

Zoals duidelijk wordt in het eerste deel van dit onderzoek schiet de literatuur tekort in het geven van een geschikte methode. Bronnen ten aanzien van fusie en overname doelstellingen en bijbehorende strategie schieten tekort in een vertaling naar, tactische, beoordelingscriteria ten aanzien van de doelstellingen. Het vakgebied van applicatie portfolio management heeft methoden beschikbaar voor de vraagstukken binnen het applicatielandschap van een organisatie. Deze methoden staan los van specifieke doelstellingen wat ze meer generiek maakt en daardoor relevanter om te gebruiken. Wat opvalt, is dat expertise rondom dit vakgebied met name aan de orde komt tijdens een post-merger traject. Een organisatie wil reductie in zijn applicatielandschap en is hier tijdens een fusie of overname onvoldoende mee bezig geweest. Vanuit deze gedachte zit er veel potentie in applicatie portfolio management tijdens fusie en overnames.

Uit dit onderzoek blijkt ook dat beoordelingscriteria afkomstig uit het vakgebied applicatie portfolio management bij een aantal cases worden toegepast. We komen hierbij direct bij onze eerste conclusie:

**C1: Bij een IT integratietraject n.a.v. een fusie of overname zou expertise afkomstig uit het vakgebied applicatie portfolio management gebruikt kunnen worden om een goed beeld te krijgen van de aanwezige applicaties en de afweging die gemaakt moet worden door te gaan met applicaties in een toekomstig scenario.**

Al vrij vroeg in het onderzoek werd duidelijk dat er een goed beeld moet zijn van de mate van integratie. Dit is namelijk bepalend of men zich bezig moet houden met afwegingen binnen het applicatielandschap. Bestaande onderzoeken op het gebied van IT integratie bij fusies en overnames zijn onderzocht op hun bruikbaarheid. Wat opvalt is dat deze onderzoeken harde uitspraken doen over volledige integratie, gedeeltelijke integratie of geen integratie. Wat ontbreekt is een goed onderscheid tussen data (integratie) en standaardisatie. Zo zijn er organisaties waarbij een proces altijd volgens dezelfde wijze wordt uitgevoerd, met dezelfde applicaties maar waarbij voor de rest geen sprake is van integratie op data niveau of uitwisseling tussen organisatiedelen. Het model van [ROSS 2006] geeft hierbij meer nuance aan. Onze conclusie hierbij is:

**C2: Wanneer gesproken wordt over IT integratie zal er voor een benadering gekozen moeten worden op basis van bedrijfsproces. Bedrijfsprocessen zijn leidend, niet de IT. Kijken we naar de mate van IT integratie dan zal er gekeken moeten worden naar bedrijfsproces standaardisatie en bedrijfsproces integratie.**



Uit ons onderzoek blijkt ook dat overlap in bedrijfsprocessen een belangrijke rol speelt in de praktijk. Het onderzoek van [VELTMAN 2002] gaf dit ook al aan en ook in onze resultaten speelt overlap een belangrijke rol.

**C3: Overlappende bedrijfsprocessen kennen een hoger belang in het integratietraject.**

Eerder werd al toegelicht dat onderzoekers maar ook ervaringsdeskundigen het belang van een (IT) due dilligence benadrukken. De IT due dilligence is een geschikt moment om risico's in kaart te brengen. In eerste instantie leek het ook een geschikt moment om bezig te zijn met een beoordeling van applicaties. Aangezien de IT due dilligence activiteit in de praktijk vaak een gesloten karakter kent zal er niet altijd een volledig beeld verkregen kunnen worden van de rol die applicaties spelen voor de organisatie. Uit dit onderzoek blijkt dat men in de praktijk wel in staat is om op grote lijnen een beeld te krijgen van het applicatielandschap en zijn implicaties op de nieuw te vormen organisatie. De benadering om in het pre-merger traject al bezig te zijn met post-merger problematiek lijkt een geschikte benadering.

**C4: In een vroeg stadium, pre-merger, zal het belang van applicaties geclassificeerd kunnen worden m.b.v. de voorgeschreven classificatiemethode.**

## 9.2 *Praktische implicaties*

Na een fusie of overname blijft er in de praktijk een belangrijke klus over voor de organisatie, niet alleen de IT organisatie. Om beter grip te krijgen op post-merger problematiek als integratievraagstukken zullen applicaties beoordeeld moeten worden. Een ander groot vraagstuk is de fase waarbinnen processen geïntegreerd moeten worden.

De uitkomsten van dit onderzoek zullen voor de praktijk nieuwe inzichten geven in deze problematiek. Met name het gestructureerd omgaan met een beoordeling van het applicatielandschap volgens de voorgestelde methode kan organisaties erbij helpen complexe trajecten beter af te bakenen.

Wanneer keuzes gemaakt moeten worden binnen het applicatielandschap n.a.v. een fusie of overnametraject is een grote rol weggelegd voor applicatie portfolio management. Niet alleen post-merger maar ook pre-merger zullen organisaties baat hebben bij expertise vanuit dit vakgebied. Modellen als dat van [ROSS 2006] kunnen hulp bieden aan managers in het nemen van beslissingen. Wel zullen deze modellen een meer praktische invulling moeten krijgen. Organisaties kijken nu vaak maar naar één enkele as meestal bedrijfsproces standaardisatie zonder ook direct bezig te zijn met de mate van integratie.

## 9.3 *Theoretische implicaties*

Zoals in de inleiding van dit onderzoek al beschreven zijn er nog weinig onderzoeken gedaan die iets zeggen over IT in relatie met fusies en overnames. Een groot aantal onderzoeken richten zich op het IT integratievraagstuk. Bestaande onderzoeken zouden hierbij opnieuw getoetst moeten worden in de praktijk aangezien resultaten als volledige integratie of geen integratie niet meer van toepassing zijn bij een aantal organisaties. Onderzoeken zoals dat van [ROSS 2006] waarbij nuance wordt aangebracht in de wijze waarop processen geïntegreerd kunnen worden zouden tot nieuwe inzichten kunnen leiden. Dit zien we ook in dit onderzoek terug.

Er kunnen geen conclusies getrokken worden ten aanzien van fusie of overname specifieke selectie- en beoordelingscriteria. Denk bijvoorbeeld aan horizontale mergers waarbij meer gekeken wordt naar applicaties die kwalitatief beter functioneren. Of verticale mergers waarbij de nadruk meer gelegd wordt op de integratie tussen applicaties. Per organisatie en beoogde doelstellingen zullen selectiecriteria afwijken. Vandaar dat onze voorgestelde methodiek op een generiek niveau hierover uitspraken doet. Kwantitatief onderzoek zou tot nieuwe inzichten





kunnen komen. Het generieke karakter is daarnaast ook het gevolg van het diffuse karakter van de link tussen strategie en toepassing. Praktisch onderzoek leidde niet tot duidelijke relaties tussen strategie, fusie en overname doelstellingen en tactische gevolgen namelijk applicatie beoordeling. Met het model van Ross en de uitkomsten uit het praktisch onderzoek kon een meer algemeen classificatiemodel ontwikkeld worden.

#### **9.4 Reflectie**

Fusies en overnames zijn complexe situaties waar een bedrijf in kan verkeren. Ook is een fusie of overname niet alledaags. Binnen het onderzoek is gezocht naar een grote mate van diversiteit in de respondenten. Naar onze mening is dit doel voldoende behaald. Met een totaal van 8 respondenten, waarvan 4 consultants afkomstig van een drietal ICT dienstverleners en 4 bedrijfsrespondenten actief binnen een IT management rol wordt een grote diversiteit wat betreft branches gedekt. Er was met name sprake van horizontale, congeric en conglomerate overnames. Binnen de korte tijd (6 maanden) waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden is geen tijd geweest om meerdere overnames te bestuderen. Door de diversiteit is de uitkomst van het onderzoek ook toepasbaar binnen fusies en overnames die verschillend van aard zijn. Er zijn geen bijzondere beperkingen aanwezig voor een specifieke branche. Uiteraard realiseren we wel dat wanneer een soortgelijk onderzoek binnen een specifieke branche uitvoerig wordt uitgevoerd dit kan leiden tot bruikbare gedetailleerde resultaten voor de betreffende branche. Een middel als benchmarking kan in gedetailleerde tekortkoming van onze classificatiemethode uitkomst bieden. Veel (IT) managers hanteren benchmarking om hun beslissing te baseren op trends in de markt waar de organisatie actief in is.

Binnen de onderzoekstermijn is geen tijd geweest voor een uitgebreide toetsing van onze definitieve classificatiemethode in de praktijk. Met de omschrijving van het classificatiemodel en de uitgewerkte (fictieve) case hopen we voldoende inzicht te geven in de door ons voorgestelde methode. Toekomstig onderzoek of toepassing in de praktijk zou moeten uitwijzen of er sprake is van verbeterpunten.

#### **9.5 Toekomstig onderzoek**

Vanuit het vakgebied informatica of informatiekunde zou bij toekomstig onderzoek de focus gelegd kunnen worden op tools of technische integratie die de praktijkproblemen van IT integratie hulp kan bieden. Denk aan software als Hyperion (<http://www.oracle.com/hyperion/index.html>) een typische consolidatie applicatie die een praktische rol kan spelen in consolidatieactiviteiten. Zo zijn er nog een aantal spelers op de markt die zich richten op de integratie van o.a. data afkomstig uit meerdere systemen. De "nieuwe software" die meer servicegeoriënteerd is en als doel heeft "loosly coupled" te zijn zou ook tot complexiteitsreductie kunnen leiden wanneer organisaties die beiden beschikken over dit soort software samengaan. Onderzoek op dit gebied is nog nihil. Zoals in de inleiding van dit onderzoek beschreven staat is het belangrijk om niet alleen vanuit bedrijfswetenschappelijk oogpunt naar een fusie of overname te kijken.

Vanuit het vakgebied van bedrijfswetenschappen zou meer de focus gelegd kunnen worden op verschillen tussen tactisch en strategisch niveau in het nemen van (IT) integratie beslissingen. Een fusie of overname is een hulpmiddel om strategische doelen te verwezenlijken. Nu kennen strategische doelen veelal een abstract karakter. Deze moeten vertaald worden in tactische overwegingen (oftewel concrete plannen) per fase binnen het fusie- of overnametraject zijn deze tactische overwegingen anders van aard. Toch zullen ze in lijn moeten zijn met de bedrijfsstrategie, een methode als het strategic alignment model is een aardig hulpmiddel om IT strategie af te stemmen met de business strategie. De vertaalslag naar tactische overweging blijft





lastig en t.b.v. fusies en overnames zou inzicht in praktische- en theoretische ervaring tot meer succes kunnen leiden. Op deze wijze kunnen onderzoeken als deze ingedeeld worden op drie niveaus namelijk; strategisch, tactisch en operationeel.



## 10 Referenties

- [ATOS 2006] van Dullemen, J., e.a. (2006). Applicatie portfolio rationalisatie. Atos Origin 2006
- [BAKER 1981] Baker, H.K., e.a. (1981). A typology of merger motives. Akron Business and Law Review
- [BATELAAN 2002] Batelaan, M., Veltman, J. (2002). Vijf mythes over postfusie ICT integratie. Management & Informatie 2002.
- [BARTEL 2002] Bartel J.C.K.W. e.a. (2002). Fusies & Acquisities, fundamentele aspecten van fusies en acquisities. Elsevier.
- [BOEH 2007] Boeh, K.K., Beamish, P.W. (2007). Mergers and acquisitions, Text and Cases. Ivey.
- [BCG 2004] Duthoit, C., Boston Consulting Group (2004). The Clusters and nuggets: Mastering Postmerger IT integration. The Boston Consulting Group.
- [BRADLEY 1982] Bradley, J.W., Korn, D.H. (1982). The changing role of acquisitions. The journal of business strategy
- [CHANG 2002] Chang, R.A., Jenk, J. (2002). Keys to the Kingdom: How an Integrated IT capability Can Increase Your odds of M&A succes. Accenture
- [CHANMUGAM 2005] Chanmugam, R., e.a. (2005). The intelligent Clean Room: Ensuring Value Capture in Mergers and Acquisitions. The journal of Business Strategy
- [DELON 1992] Delone, W. H., McLean, E.R. (1992). Information Systems Success: The quest for the dependent variable. The Institute of Management Sciences.
- [DELONE 2003] Delone, W. H., McLean, E.R. (2003). The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A ten-year update. Journal of management information systems.
- [DERKSEN 2000] Derksen, TH. J.G., Crins, H.W. (2000). Automatisering van de Informatie Verzorging. Academic Service.
- [GAUGHAN 2007] Gaughan, P.A. (2007). Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructuring. Hoboken John Wiley & Sons
- [GIACOMAZZI 1997] Giacomazzi, F., e.a. (1997). Information systems integration in mergers and acquisitions: A normative model. Elsevier
- [GUSTIN 1997] Gustin, C.M., e.a (1997). Supplier Selection Decisions in Systems/ Software Purchases. International Journal of Purchasing and Materials Management.



- [HENNINGSSON 2008] Henningsson, S. (2008). Managing Information Systems Integration in Corporate Mergers and Acquisition. Lund Business Press.
- [ITADD] <http://groups.yahoo.com/group/itadd/>
- [KELLERMAN 2008] Kellerman, J., Lofgren, P. (2008). Application portfolio management: A framework for application destiny determination. University of Gothenburg.
- [KERSTEN 2002] Kersten, B. (2002). IT Due Dilligence. Banking Review.
- [KRUG 2008] Krug, J.A. (2008). Mergers and Acquisitions Volume I, II and III, SAGE Library in Business & Management.
- [McFARLAN 1983] McFarlan, F.W., McKenney, J.L., Pyburn, P. (1983). The information archipelago – Plotting a Course. Harvard Business Review
- [McKIERNAN 1995] McKiernan, P., Merali, J. (1995). Integrating Information Systems After a Merger. Elsevier
- [MEHTA 2004] Mehta, M., Hirschheim, R. (2004). A Framework for Assessing IT Integration Decision-Making in Mergers and Acquisitions. University of Houston.
- [PORTER 1984] Porter, M.E., Millar, V.E. (1984). How information gives you competitive advantage. Harvard Business Review.
- [REED 2007] Reed, S.F, e.a. (2007) The Art of M&A. NY McGraww-Hill
- [ROSS 2006] Ross, J.W., Weill, P., Robertson, D.C. (2006). Enterprise architecture as strategy, creating a foundation for business execution. Harvard Business School Press.
- [SOMMERVILLE 2001] Sommerville, I. (2001). Software Engineering 6th Edition. Addison Wesley.
- [VELTMAN 2002] Veltman, J, Jelle (2002). Post-fusie integratie van informatiesystemen, een methode voor alignment van business- en ict integratie. Universiteit van Amsterdam
- [VIJVERBERG 2002] Vijverberg, M., Schoemakers, I. (2002). Fusies en overnames ontzuenderende analyses en ervaringen uit de praktijk. Bert Bakker Amsterdam.
- [WEILL 1999] Weill, P., Vitale, M. (1999). Assessing the Health of an Information Systems Application Portfolio: An Example from Process Manufacturing. MIS quarterly Vol 23 No. 4
- [WIJNHOVEN 2006] Wijnhoven, F. e.a. (2006). Post-merger IT integration strategies: An IT alignment perspective. Universiteit van Twente



- 
- [WORTHEN 2002] Worthen, B. (2002). Change management- mergars and acquisitions. CIO magazine aug 15th 2002



## 11 Bijlagen

### 11.1 Bijlage 1 Success Measures

Meeteenheden om de verschillende dimensies te meten uit [DELONE 1992].

System Quality	Information Quality	Information Use
Data accuracy	Importance	Amount of use/ duration of use
Data currency	Relevance	Number of inquiries
Database contents	Usefulness	Amount of connect time
Ease of use	Informativeness	Number of functions used
Ease of learning	Usableness	Number of records accessed
Convenience of access	Understandability	Frequency of access
Human factors	Readability	Frequency of report requests
Realization of user requirements	Clarity	Number of reports generated
Usefulness of system features and functions	Format	Charges for system use
System accuracy	Appearance	Regularity of use
System flexibility	Content	Use by whom?
System reliability	Accuracy	Direct vs. chauffeured use
System sophistication	Precision	Binary use: Use vs. Nonuse
Integration of systems	Conciseness	Actual; vs. reported use
System efficiency	Sufficiency	Nature of use: Use for intended purpose, type of information used, purpose of use
Resource utilization	Completeness	Levels of use: General vs. specific
Response time	Reliability	Recurring use
Turnaround time	Currency	Institutionalization/ routinization of use
	Timeliness	Report acceptance
	Uniqueness	Percentage used vs. opportunity for use
	Comparability	Voluntariness of use
	Quantitativeness	Motivation of use
	Freedom from bias	



User Satisfaction	Individual Impact	Organizational Impact
Satisfaction with specifics Overall satisfaction Single-item measure Multi-item measure Information satisfaction: Difference between information needed and received Enjoyment Software satisfaction Decision-making satisfaction	Information understanding Learning Accurate interpretation Information awareness Information recall Problem identification Decision effectiveness: Decision quality Improved decision analysis Correctness of decision Time to make decision Confidence in decision Decision-making participation Improved individual productivity Change in decision Causes management action Task performance Quality of plans Individual power or influence Personal valuation of I/S Willingness to pay for information	Application portfolio: Range and scope of application Number of critical applications Operating cost reductions Staff reduction Overall productivity gains Increased revenue Increased sales Increased market share Increased profits Return on investment Return on assets Ratio of net income to operating expenses



## 11.2 Bijlage 2 Interview vragenlijst

### Propositie 1.1

Afhankelijk van de M&A typologie en bijbehorende doelstellingen is er sprake van een operationeel model (de mate van bedrijfsproces standaardisatie en bedrijfsproces integratie)

### Propositie 1.2

Afhankelijk van het operationeel model, de mate van bedrijfsproces standaardisatie en bedrijfsproces integratie is er sprake van andere criteria die gesteld worden aan het nieuw te vormen applicatielandschap.

P1	1	Geef een praktijkvoorbeeld van een fusie of overname integratietraject en geef hierbij aan in welke mate er sprake was van integratie (volledig, gedeeltelijk, geen). Geef ook aan wat voor type fusie of overname het was (horizontaal, verticaal, conglomerate) en welke doelstellingen (strategisch) een rol speelden.
P1	2	Wat waren de belangrijkste overwegingen om te integreren?
P1	3	Welke rol speelt de machtsverhouding tussen organisaties?
P1	4	Geef aan waar in het kwadrant van Ross de nieuw te vormen organisatie zich begeeft.
P1	5	Geef per positie in het kwadrant aan hoe het applicatielandschap er uitziet
P1	6	Geef per positie in het kwadrant aan welke keuzes er gemaakt worden voor het nieuw te vormen applicatielandschap
P1	7	Als er sprake is van standaardisatie van bedrijfsprocessen betekent dit dan ook altijd dat er sprake is van standaard IT applicaties (door de hele organisatie). Zo nee welke afweging speelt hierbij dan een rol
P1	8	Wordt er bij het integratieproces onderscheid gemaakt tussen applicaties, data en infrastructuur.
P1	9	Als er sprake is van hoge bedrijfsproces integratie of data integratie speelt de schaalbaarheid van applicaties en hun infrastructuur dan een grotere rol dan functionaliteit?
P1	10	Wanneer de ene organisatie zijn IT heeft uitbesteed (applicaties draaien niet intern) en de andere organisatie heeft zijn applicaties wel intern draaien welke factoren spelen dan een rol om voor de ene of de andere oplossing te kiezen?
P1	11	Wanneer maak je de keuze connecties te bouwen tussen bestaande applicaties of applicaties (en data) volledig te integreren

### Propositie 2

De technische eigenschappen zijn van ondergeschikt belang bij het analyseren van applicaties

P2	12	Wordt er een analyse gemaakt van de technische kwaliteit van applicaties
P2	13	Waarop is deze analyse gebaseerd? Welke meeteenheden spelen een rol?
P2	14	In welke mate wordt er gekeken naar het platform waarop applicaties draaien?

### Propositie 3

Voor het slagen van de integratiefase is het van belang bedrijfskritische applicaties te erkennen/ Aan bedrijfskritische applicaties wordt een hogere waardering toegekend

P3	15	Wordt er een analyse gemaakt van kritische applicaties?
P3/4	16	Op basis waarvan wordt bepaald of een applicatie kritisch is voor een organisatie?
P3	17	Wordt er gebruik gemaakt van bestaande methodieken (denk aan het strategische grid)





P3	18	Wordt er rekening gehouden tijdens het integratietraject dat bepaalde applicaties ten allen tijden draaiend moeten blijven
P3	19	Welk soort applicaties worden eerder geïntegreerd (communicatieapplicaties, klantapplicaties, bedrijfsondersteunend, financieel etc.)

#### Propositie 4

Applicaties van leidende organisatie krijgen meer waardering dan die van de andere organisatie(s)

P4	20	Is er altijd sprake van een leidende IT organisatie? En op basis waarvan wordt deze keuze gemaakt
P4	21	Speelt het feit dat er een leidende organisatie is een belangrijke rol in de keuzes applicaties wel of niet op te nemen in de (nieuwe) organisatie?

#### Propositie 5

Selectiecriteria zijn over het algemeen gebaseerd op principes afkomstig uit applicatie portfolio management, denk hierbij o.a. aan bedrijfswaarde, investeringswaarde, functionele waarde en managementwaarde

P5	22	Wordt er een bestaande methode gehanteerd om IT applicaties te selecteren voor de nieuwe entiteit? Waar zijn deze methoden op gebaseerd?
P5	23	Op grond waarvan wordt er een selectie gemaakt voor applicaties die een rol spelen bij de (nieuwe) organisatie als er sprake is van overlap in het huidig applicatieportfolio?
P5	24	Geef (evt. per situatie) aan wat een hogere prioriteit (waardering) heeft bij selectiecriteria: kosten, functionaliteit (gebruik), bedrijfswaarde of kwaliteit
P5	25	Speelt wet- en regelgeving een hogere rol dan bv. toegevoegde waarde? Bij welk soort applicaties zie je dit.
P5	26	Op basis waarvan besluit je om een applicatie te vernieuwen, vervangen of uit te faseren?
P5	27	Wanneer besloten wordt een applicatie uit te faseren op basis waarvan bepaal je dan de tijd waarin dit gebeurt?
P5	28	Welke criteria spelen een rol bij vernieuwing van applicaties?
P5	29	In hoeverre wordt gekeken naar het feit dat een van de applicaties een recente investering is?
P5	30	Speelt kostenbesparing een rol? Zo ja in welke situaties (type M&A of doelstellingen)
P5	31	Er zijn verschillende integratietechnieken in welke situatie kies je voor de een of de andere techniek?

#### Propositie 6

Om de selectieprocedure behapbaar te maken zullen applicaties geclusterd moeten worden

P6	32	Worden applicaties een voor een vergeleken en waar ligt de grens om deze methode niet meer te hanteren?
P6	33	Wanneer er sprake is van een grote hoeveelheid aan applicaties (denk aan >50) worden applicaties dan geclusterd?
P6	34	Worden clusters van applicaties met elkaar vergeleken?
P6	35	Is er al in een vroeg stadium een goed beeld van het volledige applicatielandschap?

#### Propositie 7



De IT due diligence is een geschikte activiteit voor het analyseren van het applicatielandschap en de rol die applicaties hierbinnen gaat spelen tijdens het integratietraject

P7	36	In welk stadium worden er keuzes gemaakt om applicaties wel of niet mee te nemen in het integratietraject?
P7	37	Wordt er een IT due diligence uitgevoerd? En in welke mate wordt het huidige applicatielandschap geanalyseerd?
P7	38	Is er tijdens de IT due diligence al zicht op de rol die applicaties spelen tijdens de integratiefase? Zou IT due diligence hiervoor het geschikte moment zijn?
P7	39	Welke personen/functies acht je in staat selectiecriteria vast te stellen?
P7	40	Welke personen/functies acht je in staat selectiecriteria uit te voeren?



## 11.3 Bijlage 3 Interviews

### 11.3.1 Interview Capgemini BAS

Datum en tijd:

Dinsdag 12 mei 2009 11:15-14:00

Gesprekspartners:

D. Hoogland (Dolf), actief op het gebied van informatieplanning en applicatie portfolio management

F. van Outvorst (Frank), actief binnen het gebied van functioneel beheer

Organisatie:

Capgemini BAS (Business Application Services) is een applicatieontwikkelingsdivisie welke is overgenomen van Getronics.

#### Fusie & Overname

Dhr. Hoogland is in het verleden een paar keer betrokken geweest bij een fusie/overnametraject. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een waarde model waarbij o.a. bedrijfswaarde t.o.v. technische waarde wordt gezet (zie hiervoor het whitepaper: Greep op uw applicatie portfolio of de artikelen: IT beheer – doen we het goede en doen we dat goed; IT beheer – APM een casus). Hun waardering is o.a. gebaseerd op methoden van Bedell en Parker & Benson.

Deze trajecten kwamen voor in de non-profit sector. Zo was er een traject waarbij toezichhoudende instanties geïntegreerd werden. De reden hierachter was beleids/wetswijziging door de minister en een financieel aspect. Men was zich er enigszins van bewust dat de huidige informatievoorziening onder de loep genomen moest worden. Er was wel al een beeld van de toekomstige taakverdeling maar nog niet van toekomstige processen. De huidige pakketten werden ingeschaald op basis van functionele, technische en exploitatie kwaliteit. Met name technische kwaliteit speelde een rol bij maatwerkpakketten. Daarnaast werd er gekeken welke applicaties nodig waren in de toekomstige situatie. Hierbij moet gedacht worden aan een systeemplan waarin type applicaties staan (zoals de behoefte aan een documentmanagementsysteem etc.). Teven werd er gekeken welke huidige applicaties geschrapt zouden moeten worden. Dit hing deels af van een mapping van applicaties op de toekomstige taakstelling en de waardering.

Dhr. Van Outvorst geeft de situatie aan bij de politie. Vroeger was er zowel een rijkspolitie als gemeentepolitie, dit onderscheid is opgeheven en er is een nieuwe politiestructuur gedefinieerd. Tijdens deze samenvoeging is niet gestuurd op applicatieintegratie. Veel later, toen beheersbaarheid en kosten volledig uit de hand liepen is pas gekeken naar applicatieconsolidatie. Hierbij werd gekozen voor een benadering vanuit IT capaciteit. IT werd uit beide organisaties gesneden en men gaf aan hoeveel applicaties men kon beheren, op basis daarvan is er gesneden in applicaties.

Bij grote verzekeringsconcerns is de ervaring dat de “grote systemen” (legacy systems) nog in leven worden gehouden. Als er kleine maatschappijen worden overgenomen worden deze wel ingevoegd, zoveel mogelijk op product of ketenniveau. Een mailsysteem wordt eerder geïntegreerd maar vaak omdat dit vrij eenvoudig is en het in de praktijk niet zoveel uit maakt of je werkt met iets als lotus of outlook.

#### Applicatie Portfolio Management



Algemeen wordt opgemerkt dat bij veel fusies of overnames niet direct gedacht wordt om met zaken als APM bezig te zijn. Vaak ligt hier de prioriteit niet of is een manager onvoldoende op de hoogte bepaalde activiteiten, zoals het onder de loep nemen van het applicatie landschap, te ondernemen. Het valt ondervraagden op dat men pas de laatste tijd langzaam gaat inzien dat IT een strategisch middel is.

Capgemini heeft momenteel een dienst genaamd Controlled Migration waarbij projectportfoliomanagement, applicatie portfoliomanagement en migratie als één dienst wordt gezien. Globaal zijn de te nemen stappen:

- Maak een mapping van bedrijfsproces(activiteiten) en ondersteunende informatiesystemen, kijk daar waar overlap in systemen zit
- Zet systemen af op bedrijfswaarde (functionele kwaliteit) tegenover technische waarde (systeem kwaliteit)
- Definieer de gewenste en haalbare toekomstige situatie
- Start een migratietraject, in veel gevallen een vrij complex proces omdat je niet direct systemen wilt uitfaseren of opwaarderen maar dit stap voor stap wilt doen. Belangrijk is dat de huidige business door kan gaan.

Opmerking Dhr. Hoogland: In het kader van een fusietraject is het ook belangrijk je met name op de fusie te richten. Een doodzonde bij migratietrajecten is teveel in één keer willen. Dus en fuseren, integreren, vernieuwen etc.

Bovenstaande methode wordt ook gehanteerd om te kijken of een applicatie functioneel moet worden opgewaarderd, onderhouden moet worden of moet worden vervangen.

### **Selectiecriteria**

Wat veel gebeurt, is een zogenaamde geïsoleerde systeemscan (waarbij nog niet altijd gekeken wordt naar de toekomst). Om een beeld te krijgen van de huidige situatie, hoe goed applicaties momenteel zijn wordt er gefocused op drie principes:

- Technisch, denk aan onderhoudbaarheid
- Exploitatie, denk aan het laten draaien van applicaties
- Functioneel, voldoet het aan de (toekomstige) wens

De methode die ontwikkeld is, houdt ook rekening met de toekomstige situatie. Een uitwerking van deze methoden is terug te zien in verkregen whitepaper en artikelen.

### *Wet en regelgeving*

Momenteel zien zij trajecten die getriggered worden door wet- en regelgeving. Het ene bedrijf heeft te maken met SOX, het andere bedrijf heeft te maken met ministeriele regelingen (zoals bijvoorbeeld politie en de toezichhoudende instanties). Ministeriele regelingen leggen over het algemeen bepaalde prioriteit op bepaalde systemen..

Het idee is, dat met name financiële systemen eerder geïntegreerd worden, omdat vanuit accountancy/financieel oogpunt deze eis gesteld wordt. De ervaring is dat er toch ook nog (grote) organisaties zijn die geconsolideerde rapporten samenstellen door verschillende informatiebronnen, soms nog handmatig, aan elkaar te knopen. Of verschillende exports hieruit samen te voegen.

### *Bedrijfskritisch*

Op basis waarvan bepaal je of een systeem bedrijfskritisch is?

Door bepaalde indicatoren te onderzoeken, waaronder de schade die opgelopen wordt als een systeem uitvalt. Deze bepaling is onderdeel van de APM-methode. De APM-methode geeft inzicht over de gehele applicatieportfolio van een (of meer) organisaties. Bij Kleine APM-trajecten komen we door de bank genomen zo'n 20 applicaties tegen. Als het aantal applicaties groot is,



wordt het belangrijk om op een goed niveau toch inzicht te kunnen verschaffen door clustering aan te brengen. Dan maak je over het algemeen een clustering met een specifieke focus (denk aan techniek/ domein/ bedrijfsproces) de voorkeur gaat uit naar een clustering op domein (bedrijfsactiviteit).

#### *Investeringswaarde*

Investeringswaarde wordt over het algemeen indirect meegenomen. Wat wel een gehanteerde methodiek is om kosten t.o.v. belang te zetten. Vervolgens kan er een benchmarking worden gemaakt. Hierbij wordt gebruik gemaakt van bv. Gegevens van Gartner om een vergelijking te hebben en te kijken of jouw mate van investering normaal is voor de branche/sector waarin je opereert (met vergelijkende omvang organisatie).

### **Proposities**

#### Propositie 1. Afhankelijk van de mate van bedrijfsproces standaardisatie en bedrijfsproces integratie spelen andere criteria een rol

Deze propositie is onduidelijk wat betreft de geïnterviewden wordt voor elke specifieke situatie steeds bepaald welke indicatoren het zwaarst moeten wegen. Het is onduidelijk om te zeggen of er sprake is van een specifiek operationeel model.

Wel zijn er ervaringen van organisaties waarbij een wirwar aan applicaties draaien, afdelingen hebben over het algemeen een hoge autonomie wat betreft het hebben van IT systemen.

#### Propositie 2. Technische aspecten zijn van ondergeschikt belang.

Technische eigenschappen spelen zeker een rol. Alleen het verschilt per project waar de nadruk op gelegd wordt. Het bedrijf geeft dit over het algemeen zelf aan. Wel is de ervaring dat:

- bij non-profit het kostenaspect een grotere rol speelt en andere waardes er vaak niet toe doen als er geen geld is
- bij profit organisaties is er over het algemeen meer geld of in ieder geval meer tijd/bestedingsruimte om kwaliteit na te streven. In dit soort gevallen kan er dus ook uitvoeriger naar de kwaliteit gekeken worden. (onderdeel hiervan kan ook zijn de technische kwaliteit)

Technische kwaliteit speelt binnen APM altijd een rol.

#### Propositie 3. Bedrijfskritische applicaties krijgen een hogere waardering

Ja, door bepaalde indicatoren te onderzoeken, waaronder de schade die opgelopen wordt als een systeem uitvalt bepaal je of iets bedrijfskritisch is. Deze bepaling is onderdeel van de APM-methode.

#### Propositie 4 Applicaties van leidende organisaties krijgen meer waardering

Men is het eens met deze stelling. Algemeen valt op te merken dat er bij organisaties die groter zijn in de meeste gevallen gekozen wordt voor de applicaties die hier draaien. Bij organisaties die qua grootte gelijkwaardig zijn is er over het algemeen sprake van een machtsrijd. De grootte kan zijn hoeveelheid werknemers maar ook in machtspositie. Men is over het algemeen gewend aan een applicatie als er dan veel mensen met een andere applicatie moeten werken is dit over het algemeen een te grote stap.

#### Propositie 5 Selectiecriteria zijn over het algemeen gebaseerd op principes afkomstig uit applicatie portfolio management

Men is het eens met deze stelling. Investeringswaarde wordt wel indirect meegenomen.

#### Propositie 6 Om de selectieprocedure behapbaar te maken zullen applicaties geclusterd moeten worden.



Zoals eerder toegelicht kun je in de praktijk een dermate hoeveelheid applicaties tegenkomen dat het project niet meer behapbaar is. Je moet er dan voor kiezen om applicaties te clusteren, de voorkeur gaat uit naar een clustering per domein/bedrijfsactiviteit.

Propositie 7 De IT due dilligence is een geschikte activiteit voor het analyseren van het applicatielandschap en de rol die applicaties hierbinnen gaat spelen tijdens het integratietraject. Dit is moeilijk te zeggen. Uit ervaring blijkt dat je prima een analyse kunt doen zonder weet te hebben van het integratietraject, maar wel op basis van ervaring binnen investeringsvraagstukken. Deze analyse kan bij de latere integratie wel een rol gaan spelen. Natuurlijk is het belangrijk om de situatie to-be ook mee te nemen (toekomst) binnen het huidige APM wordt dit dan ook meegenomen.



### 11.3.2 Interview Sodexo Nederland

Datum en tijd:

Maandag 25 mei 2009 9:50-11:10

Gesprekspartner:

Dhr. L. van den Boom (Leo), ICT directeur Sodexo Nederland

Organisatie:

Sodexo is een van de grootste internationale organisaties actief op het gebied van voedingsdiensten en facilitair management.

Sodexo is een internationale organisatie van oorsprong actief op het gebied van bedrijfscatering/restauratie (verder beschreven als Sodexo Food) maar de laatste jaren ook als facilitair bedrijf. Het is een beursgenoteerde onderneming wat betekent dat het maken van winst een belangrijke driver is voor haar activiteiten. Door een verzadiging van de markt waarin Sodexo Food zich begeeft is de strategie van de afgelopen (en komende) jaren zich naar een andere markt te bewegen. Sodexo is daarom de afgelopen jaren bezig zich als facilitair bedrijf te ontwikkelen.

#### **Overnames en Outsourcing**

Binnen Sodexo food is het gebruikelijk dat zij zich voor een meerjaren periode (over het algemeen 3-5 jaar) verbindt aan een organisatie. Dit betekent dat een organisatie zijn catering (denk o.a. aan bedrijfsrestaurant) aan Sodexo uitbesteed. Sodexo trekt dan in het pand van de betreffende organisatie en zet hier haar eigen processen en hierbij horende middelen (systemen, apparaten maar ook mensen) neer. Dit betekent dat er een grote mate van standaardisatie is die in een bestaand bedrijf wordt ingeschoven. Er is ook geen sprake van integratie met andere organisaties omdat een cateringorganisatie op zichzelf kan functioneren los van het type organisatie. Sodexo Nederland heeft haar eigen IT organisatie die ondersteuning biedt aan de vele restaurants in Nederland.

Wat betreft het facilitair bedrijf is de wijze waarop Sodexo opereert anders. Om actief te opereren binnen deze markt neemt Sodexo bestaande facilitaire organisaties over. Denk hierbij aan een organisatie die een eigen facilitaire afdeling heeft, wat in sommige gevallen vergelijkbaar is met een compleet facilitair bedrijf (afhankelijk van de omvang van de organisatie). Sodexo neemt dan mensen, middelen en diensten (services) volledig over, trekt deze los van de bestaande organisatie en plaatst de eigen naam op zo'n facilitair onderdeel waardoor het deel gaat uitmaken van de (groeïende) Sodexo organisatie. Er is dus sprake van diagonale/ horizontale overnames.

#### **IT en een in afronding zijnde CASE**

Binnen Sodexo maakt men binnen IT onderscheid in soort applicaties en bijbehorende activiteiten. Grofweg moet dan gedacht worden aan financieel, HRM, BI/Warehousing en Services (overige bedrijfsondersteunende applicaties). Wanneer een facilitaire organisatie wordt overgenomen is het over het algemeen zo dat op financieel en HRM gebied gebruik wordt gemaakt van de bestaande Sodexo applicaties op dit gebied is er dus alleen sprake van data integratie. BI en warehousing wordt veelal gekoppeld aan de bestaande infrastructuur van Sodexo. Op infrastructuur niveau wordt de overgenomen organisatie (veelal op relatief korte termijn) aangesloten op het flexibele en schaalbare netwerk van Sodexo. Bij een aantal (grote) CASES ligt deze integratiefase wat anders.

Toen men enkele jaren geleden een groot facilitair bedrijf overname is er een gedegen (IT) Due Dilligence onderzoek geweest waarbij de bestaande situatie zo veel mogelijk in beeld werd gebracht en afwegingen werden gemaakt voor het verloop van de integratie. Dhr. Van den Boom had samen met een ICT consultant gedurende 2 maanden toegang tot een, speciaal voor de





situatie ingerichte, Due Dilligence Room. Hierin bevond zich informatie rondom bestaande ICT organisatie. Denk hierbij aan overzichten van zowel applicaties, infrastructuur maar ook mensen en processen.

### **Inventarisatie applicaties en selectiecriteria**

Het kostenaspect speelde een belangrijke rol bij de afweging een applicatie in leven te houden tijdens en na de integratiefase. Tijdens de due dilligence fase werden meerdere scenario's geschetst. Denk hierbij aan een situatie waarbij alle systemen en processen naast elkaar bleven bestaan tot een scenario waarbij alles van een bestaande organisatie wordt uitgefaseerd en volledig wordt overgegaan op processen en systemen van Sodexo. Bij elk scenario werd gekeken wat de kosten (investering) was om zo'n scenario door te voeren. Op basis daarvan werd een keuze gemaakt. Om een helder beeld te krijgen van het huidige applicatielandschap kon men tijdens de due dilligence fase extra vragen stellen. In de praktijk bleek dit een lastige exercitie aangezien er niet altijd voldoende inzicht werd geschaft in de huidige situatie en er daardoor veel aannames gedaan moesten worden.

Criteria zijn gebaseerd op (in volgorde)

1. Functionaliteit (voldoet de functionaliteit bij de bijbehorende activiteit, in welke mate is een systeem levensvatbaar, oftewel exploitatie)
2. Kosten (denk hierbij aan het onderhoud, contracten met leveranciers etc.)

Er is een tijdspad uitgezet na de 2 maanden due dilligence periode werd er een integratiefase gestart waarbij voor de meest urgente zaken een periode werd ingelast (in bovenstaande case 7-8 maanden). Op een peildatum moest er sprake zijn van het ontvlechten van de financiële applicaties naar die van Sodexo. Een belangrijke reden is om facturen op basis van Sodexo facturen te sturen naar de klant.

Pas in de integratiefase is volledig duidelijk met wat voor situatie men te maken heeft. Op dat moment kan er met de IT organisatie van de andere organisatie om de tafel worden gezeten. Er wordt dan ook gekeken hoeveel gebruikers een applicatie hebben. Dit kan een belangrijke afweging zijn, als een paar medewerkers een specialistische applicatie gebruiken hoeft dit niet altijd direct vervangen te worden. Ook wordt er gekeken waar op een eenvoudige wijze een grote (kost)effectiviteitsslag gemaakt kan worden.

### **Proposities**

#### Propositie 1. Afhankelijk van de mate van bedrijfsproces standaardisatie en bedrijfsproces integratie spelen andere criteria een rol

Je ziet dat er gekeken is naar overlap in activiteiten. Op het moment dat er nieuwe activiteiten worden overgenomen die ondersteund worden door bestaande systemen en binnen het huidige applicatieportfolio is hier nog geen oplossing voor worden dit soort systemen langer in leven gehouden. Er valt op te merken dat de wijze waarop gekeken wordt in veel gevallen ook afhankelijk is van het soort organisatie waarmee je te maken hebt. Bij een productiebedrijf ligt dit anders dan een organisatie actief in de dienstensector.

Een hoop keuzes zijn gebaseerd op kostenaspect, dit heeft te maken met een belangrijke doelstelling die voortkomt uit het feit dat de organisatie beursgenoteerd is.

#### Propositie 2. Technische aspecten zijn van ondergeschikt belang.

Er wordt met name gekeken naar onderhoudbaarheid (levensvatbaarheid) en de ouderdom van applicaties of het platform. Er wordt geen uitvoerige technische analyse gedaan. De reden is dat er meestal standaard oplossingen gebruikt worden van leveranciers waarop onderhoud en beheer contracten worden afgesloten. In principe worden er geen zelfgemaakte programma's overgenomen en is dit tot op heden ook nog niet gebeurd.



### Propositie 3. Bedrijfskritische applicaties krijgen een hogere waardering

Bedrijfskritische applicaties worden erkend, men kijkt dan met name naar de kernactiviteiten van een organisatie. In bovenstaande case was dit een applicatie die omgebouwd was tot een facilitair pakket.

Wanneer er in cases prioritering geven moet worden aan soort applicaties dan is de volgende ordening van belang:

1. HR/Financieel
2. Bedrijfsspecifieke applicaties
3. Externe communicatie (denk aan mailsystemen)

### Propositie 4 Applicaties van leidende organisaties krijgen meer waardering

Aangezien er bij Sodexo sprake is van overnames wordt er veelal gekozen voor de eigen applicaties of het inbedden in de eigen organisatie. Wel is er sprake van zogenaamde competence groepen. Dit betekent dat bedrijfsspecifieke applicaties veelal bij de organisatie in huis blijven draaien, ook daarbij horend personeel. De IT organisatie wordt wel als een nieuw geheel gezien maar voor bepaalde suborganisaties is er dan sprake van zogenaamde competence groepen die verbonden blijven aan een bedrijfsspecifieke situatie.

### Propositie 5 Selectiecriteria zijn over het algemeen gebaseerd op principes afkomstig uit applicatie portfolio management

Dit punt is eerder beschreven. Je ziet dat vooral het kostenaspect een grote rol speelt. Daarna wordt er een functionele waardering gedaan waarbij gekeken wordt naar functionaliteit, exploitatie maar ook gebruik. Daarnaast wordt er gekeken naar bestaande contracten met leveranciers welke veelal niet zijn open te breken. Dit betekent dat er een op basis van investeringsbeslissingen een prioritering gegeven wordt t.b.v. de integratiefase (denk hierbij aan een tijdspad).

Wet en regelgeving speelt nog wel een indirecte rol. Sodexo moest zich in het verleden complementeren aan SOX regelgeving, richtlijnen hieromheen spelen nog steeds een rol binnen de organisatie.

### Propositie 6 Om de selectieprocedure behapbaar te maken zullen applicaties geclusterd moeten worden.

Voorlopig is er nog geen ervaring met een applicatielandschap van dusdanige omvang dat dit noodzakelijk was. In bovenstaande CASE was er sprake van een 40-tal applicaties.

### Propositie 7 De IT due dilligence is een geschikte activiteit voor het analyseren van het applicatielandschap en de rol die applicaties hierbinnen gaat spelen tijdens het integratietraject.

Dhr. Van den Boom vindt IT due dilligence een essentiële activiteit, alleen dan kun je inschatten welke risico's de overname met zich meebrengt en of de overname haalbaar is. Wel valt op te merken dat tijdens een due dilligence fase niet 100 procent duidelijk is met welke situatie men te maken heeft. Dit heeft te maken met het afgeschermd karakter. Pas in de fase daarop kunnen echte prioriteiten gesteld worden en zou er pas met een puntenmethodiek gewerkt kunnen worden.

Wel valt op te merken dat er in de toekomstig meer gekeken zou moeten worden naar de rol die IT personeel in de nieuwe organisatie gaat spelen. Er wordt momenteel meer gekeken naar infrastructuur en applicaties.



### 11.3.3 Interview Nutreco

Datum en tijd:

Donderdag 4 juni 2009 14:30 – 16:00

Gesprekspartner:

Dhr. K. Bink (Kees), Manager Nutreco Information Services

Organisatie:

Nutreco is beursgenoteerde internationale holding actief op het gebied van vee- en visvoer.

Nutreco is een wereldleider op het gebied van veevoer. Aangezien veel organisaties alleen lokaal actief zijn en Nutreco wereldwijd 2 tot 3 procent van de handel in handen heeft behoort het ook direct tot de top5 organisaties in zijn branche. Dit betekent dat men veel voerfabrieken (meer dan 100 sites) in handen heeft maar ook een speciale divisie waar vitamines gemaakt worden t.b.v. voeding.

De holding bestaat grofweg uit een 5 tal onderdelen. Hendrix (met name actief op het gebied van kippenvoer), Skretting (actief op het gebied van zalmvoer), TN (actief op het gebied van vitamines en mineralen), Nutreco Spain en Nutreco Canada. De laatste twee zijn actief binnen Spanje en Noord-Amerika op het gebied van vlees en veevoer voor de lokale markt.

Veel onderdelen werken grof gezien autonoom maar men kent ook een centralisatie slag. Voor de IT betekent dit dat er een algemene staf afdeling Corporate IT is. Deze bepaald op grote lijnen de IT richtlijnen (denk o.a. aan investeringsbeleid). Daarnaast kent men de centrale afdeling shared IT services, welke op operationeel niveau actief is en ook mensen heeft die opereren vanuit verschillende sites. Hoofdkantoor in dit alles is Nederland.

#### Overnames en Verkoop

De verschillende onderdelen actief binnen Nutreco kennen een lange historie. Van oorsprong was het bedrijf ook actiever op het gebied van slachterijen. Sinds begin jaren 90 zijn er verschillende overnames geweest op het gebied van veevoerproducenten. Ook zijn er delen afgestoten, denk met name aan de slachterijen. Zodat men zich meer kon richten op de core business.

#### IT

De geïnterviewde is enige jaren als corporate application manager actief geweest en vanuit die positie ook betrokken bij verschillende IT due diligences en het postmerger traject. Daarnaast heeft de betrokkene ook ervaring bij de verkoop van bedrijfsonderdelen.

Een algemene verschuiving op IT gebied is dat er sprake is van een reductie wat betreft het aantal applicaties. Er is sprake van een ERP rationalisatie. Ook streeft men er meer naar voor gestandaardiseerde bedrijfsoplossingen te kiezen. Wanneer een organisatieonderdeel een vernieuwing wil van bv. ERP dan conformeert men zich over het algemeen aan het centrale ERP systeem.

#### Proposities

Propositie 1. Afhankelijk van de mate van bedrijfsproces standaardisatie en bedrijfsproces integratie spelen andere criteria een rol

Er is over het algemeen sprake van horizontale overnames. Momenteel is de organisatie het meest te kenmerken als een diversificatiemodel. Dit betekent dat veel overgenomen partijen blijven draaien zoals ze dit altijd deden. Wel dient elk onderdeel zich te conformeren aan een speciale applicatie welke ondersteuning biedt aan de financiële consolidatie en is er sprake van één mailsysteem. Ook worden nieuwe investeringen geconformeerd aan de centrale aanpak



(denk aan één specifieke hardware leverancier op het gebied van kantoorautomatisering maar ook telefoons).

Er is niet een standaard recept uit te voeren, per case wordt er gekeken wat de reden is waarom een bedrijf wordt opgekocht. Dit speelt dan ook mee in de wijze waarop de IT organisatie veranderd of bepalend is. Zo is er een case denkbaar waarbij het meer om de aanwinst van klanten gaat dan het product of het operationele proces. De waarde creatie is het meest van belang.

#### Propositie 2. Technische aspecten zijn van ondergeschikt belang.

Over het algemeen wordt er geen uitvoerige technische analyse gemaakt. Men heeft dan in veel gevallen ook te maken met standaard pakketten. Wel zijn er gevallen waarbij een maatwerkapplicatie een grote toegevoegde waarde heeft voor de organisatie. Zo'n pakket wordt dan uitvoeriger onder de loep genomen.

#### Propositie 3. Bedrijfskritische applicaties krijgen een hogere waardering

Wat met name belangrijk is zijn de activiteiten. Er wordt gekeken naar de processen en bijbehorende activiteiten en hoe deze worden ondersteund door software. Vervolgens kan er afhankelijk van de staat van de software bekeken worden of het nuttig is deze in leven te houden, wat dan vaak ook van invloed is op de overnameprijs.

Er wordt geen gebruik gemaakt van speciale methodieken. Wel is er een ranglijst en over het algemeen de volgende vaste aanpak (waarbij de waardering of prioriteit eerder te maken heeft met korte, middellange of lange termijnplanning).

- financieel, mail en de standaardwerkplek (denk aan Officetools) worden als eerste gestandaardiseerd
- vervolgens spelen applicaties waarmee (synergistisch) voordeel behaald kan worden door de verschillende onderdelen (denk aan logistiek) met elkaar te laten samenwerken een rol. Denk dan met name aan ERP. Men doet wel aan enterprisewide systems maar niet aan middleware.
- Als laatste spelen lokale applicaties die ervoor dienen de activiteit te laten draaien een rol. Deze worden veelal niet verder in de organisatie geïntegreerd.

#### Propositie 4 Applicaties van leidende organisaties krijgen meer waardering

Er is bij Nutreco wel altijd sprake van een leidende organisatie, hoewel de overname zo groot kan zijn dat er sprake is van een redelijk zelfstandig bedrijfsonderdeel. Door het diversificatiemodel kunnen veel onderdelen autonoom draaien. Vanuit het oogpunt van software standaardisatie geeft de holding bij vernieuwing van software (en hardware) wel de voorkeur voor bedrijfsbrede standaarden.

#### Propositie 5 Selectiecriteria zijn over het algemeen gebaseerd op principes afkomstig uit applicatie portfolio management

Van belang is de waarde creatie. Bij investering boven een specifiek bedrag dient men zich te conformeren aan richtlijnen opgelegd door corporate IT. Er is altijd sprake van een standaard op het gebied van email en op het gebied van financiële consolidatie. Dit betekent dat er op dag 1 altijd het bedrijfsbrede mailsysteem wordt doorgevoerd en connectie wordt gelegd met een speciaal financieel pakket.

Tijdens de IT due diligence worden applicaties in beeld gebracht. Van belang is hierbij met name de investeringswaarde (hoeveel kost het de applicatie te laten draaien, welke contracten liggen er achter een applicatie). Op basis van de bedrijfswaarde en kosten wordt er een inschatting gemaakt welke applicaties op korte termijn gestandaardiseerd moeten worden en welke pas op lange termijn. In principe houdt een bedrijfsonderdeel zijn eigen applicaties maar met name op



het moment dat er sprake moet zijn van vernieuwing wordt er goed gekeken in hoeverre gestandaardiseerde applicaties ingezet kunnen worden.

Propositie 6 Om de selectieprocedure behapbaar te maken zullen applicaties geclusterd moeten worden.

Er is nooit sprake van clustering. Applicaties worden altijd 1 voor 1 bekeken. Natuurlijk is afhankelijk van de tijd en de hoeveelheid applicaties die geanalyseerd moeten worden het niet altijd mogelijk om gedetailleerd elke applicatie af te gaan. Van belang is dan dat men op globaal niveau een beeld heeft.

Propositie 7 De IT due diligence is een geschikte activiteit voor het analyseren van het applicatielandschap en de rol die applicaties hierbinnen gaat spelen tijdens het integratietraject.

Er wordt altijd een IT due diligence uitgevoerd. Dit is een vereiste omdat het in eerste instantie bepalend is voor de prijs en daarnaast belangrijke is een beeld te krijgen van investeringen op middellange en lange termijn. De ervaring is dat zo'n IT due diligence veelal op een afgeschermd wijze gebeurt wat het proces natuurlijk lastig maakt. In de praktijk komt dit bv. neer op het 's avonds nagaan van alle processen en systemen. Over het algemeen is er ook sprake van veel medewerking op dit gebied.

Er zou altijd een IT due diligence gedaan moeten worden. Er is een case waarbij een deel van de eigen organisatie verkocht is, de verkopende partij heeft zo'n actie destijds niet goed doorgevoerd waardoor men achteraf veel onduidelijkheid kreeg bij wat wel en niet gekocht was.



### 11.3.4 Interview Capgemini SCM

Datum en tijd:

Donderdag 4 juni 2009 16:00 – 17:45

Gesprekspartner:

Mevr. L. Josten (Lia), Principal Consultant Supply Chain Management bij Capgemini

Organisatie:

Capgemini is een wereldwijd consultancybedrijf actief in de ICT.

Mevr. Josten is binnen Capgemini Nederland actief als management consultant binnen de markten consumer products (voedingsmiddelindustrie) en de chemie branche. Een van haar specialisaties is supply chain management waardoor ze betrokken is bij verschillende verandertrajecten.

Er is gesproken over een drietal cases van productiebedrijven actief binnen de voedingsmiddelenindustrie of de chemie. Bij alle cases is de focus gelegd op de wijze waarmee werd omgegaan met het core systeem binnen productiebedrijven namelijk ERP. De ervaring van de geïnterviewde was ook aanwezig op dit gebied.

#### **Case 1 Voedingsmiddelenbranche nationaal**

Een grote organisatie actief op het gebied van aardappelproducten maakt in veel divisies gebruik van SAP. Er is een bedrijfsonderdeel in het verleden gekocht die zelfstandig functioneert maar nog niet erg professioneel is. Dit onderdeel bestaat uit een fabriek die gebruik maakt van een Exact product. Nu wordt dit bedrijfsonderdeel uitgebreid door een fabriek over te nemen van een andere grote (internationale) organisatie. De informatievoorziening van deze fabriek was geïntegreerd in een bedrijfsbreed ERP pakket (SAP).

De belangrijkste driver om snel de IT van de overgenomen fabriek te integreren in de bestaande organisatie was dat de fabriek tot een bepaalde datum geen gebruik meer mocht maken van de informatievoorziening van de oorspronkelijke moedermaatschappij. Het deel dat gebruikt werd moest dus als het ware uit de bestaande ERP omgeving worden gesneden. Nu was de inschatting dat dit een vrij lastige klus was, daarnaast liep de andere fabriek in het bedrijfsonderdeel enigszins achter op automatiseringsgebied. Er is toen gekeken naar een andere oplossing. Dit is gedaan door te kijken naar de mate van overlap met andere divisies. Binnen de organisatie was een divisie die veel overlap kende in de wijze waarop het proces was vormgegeven. Dit proces werd ondersteund door een SAP implementatie. De uiteindelijke keuze is geweest binnen deze SAP implementatie een nieuwe organisatie te definiëren.

Belangrijke aandachtspunten waren:

- er was sprake van overlap in bedrijfsactiviteiten
- er was sprake van tijdsdruk
- de vraag is hoe makkelijk een systeem is los te koppelen en of licentiekosten dan nog interessant zijn. Wanneer je bedrijfsbreed over een ERP pakket van een specifieke leverancier beschikt kun je in bulk licenties afnemen op het moment dat je hier licenties uit “los gaat trekken” is er sprake van een minder gunstig contract

#### **Case 2 Chemie nationaal**

Een grote organisatie actief binnen de chemie heeft een bepaalde tak die zich gespecialiseerd heeft op coatings. Bedrijfsbreed is er een policy vastgelegd als het gaat om software standaardisatie. Naast de leverancier keuze (voor ERP is dit SAP) is er ook vastgelegd binnen welke versie en binnen welke inrichting men moet werken. Elke divisie of afdeling heeft dan ook





zijn eigen ERP pakket maar er is binnen de hele organisatie wel steeds sprake van 1 versie met 1 specifieke inrichting. Het nieuw gekochte onderdeel werkt op een nieuwere versie met een andere inrichting maar is hier erg professioneel in. Dit onderdeel is opgenomen in een van de vele divisies van de organisatie. Omdat het onderdeel specifieke producten maakten en hun eigen automatisering hiervoor had (de andere versie) functioneerde dit onderdeel operationeel gezien in eerste instantie los van de andere onderdelen en is het dan ook niet direct overgegaan tot de standaard bedrijfssoftware.

Na enige tijd was er sprake van overlap tussen dit nieuwe onderdeel en een ander onderdeel binnen dezelfde divisie. Door de grote mate van overlap werd er besloten om beiden afdelingen te consolideren. Daar er geen tijdsdruk was en het nieuwe onderdeel op een goed niveau opereerde werd er gekeken of men ditmaal voor een andere inrichting dan de standaard IT inrichting kon kiezen. Men heeft dit toen als volgt aangepakt:

- de belangrijkste processen werden in kaart gebracht
- de goede processen kregen meer waardering (daar waar de overlappende processen het beste werkten)
- 1 van beide versies werd als startpunt gedefinieerd en de delta van bovenbeschreven processen was uitgangspunt voor een blauwdruk voor de nieuwe inrichting

In dit geval was de professionalisering leidend bij de keuze over te gaan tot een specifieke applicatie in postmerger fase. Toegevoegde waarde was het uitgangspunt en men heeft besloten, aangezien het de business ten goede kwam, niet de bedrijfsstandaard op te leggen.

### **Case 3 Voedingsmiddelen branche internationaal**

Een internationale organisatie, actief in de productie van zuivelproducten, heeft een geografisch georiënteerde divisie. Binnen deze divisie zijn in de loop der jaren 2 bedrijven overgenomen en een aantal specifieke producten van een andere organisatie. Al deze bedrijfsonderdelen werden in hun productie ondersteund door verschillende, verouderde, ERP oplossingen.

Binnen alle andere divisies van de organisatie is er sprake van een standaardpakket op het gebied van ERP (SAP). Elke divisie mag wel zijn eigen inrichting geven aan dit pakket, op dit gebied zijn er bedrijfsbreed geen harde eisen.

Binnen de geografische divisie moest men van de drie verschillende onderdelen op automatiseringsgebied één maken waarbij de keuze voor SAP vastlag. In de inrichting hiervan is men als volgt te werk gegaan:

- laat aan elkaar zien hoe de processen werken
- het uitgangspunt voor de nieuwe organisatie is de as-is van beiden (dus huidige werkwijze) + de knelpunten die men erkend
- de to-be (nieuwe inrichting) werd gedefinieerd op basis van best-practices die inzicht gaven in het oplossen van bestaande knelpunten

Op te merken valt wel dat er geen sprake was van tijdsdruk.

### **Proposities**

#### Propositie 1. Afhankelijk van de mate van bedrijfsproces standaardisatie en bedrijfsproces integratie spelen andere criteria een rol

Voor productiebedrijven is overlap in het proces erg bepalend. Binnen productiebedrijven maakt men over het algemeen een centralisatie slag om voordeel te behalen, 1 standaard systeem is dan de uitgangssituatie.





Hoe groter de overlap hoe sneller de integratie van processen en daardoor ook de implementatie van procesondersteunende systemen.

Wanneer er geen overlap is dan voldoet in veel gevallen het naast elkaar draaien van applicaties en wil je alleen voor het genereren van overzichten een centrale applicatie (al is het nu voor financieel inzicht over voor verkoopcijfers).

#### Propositie 2. Technische aspecten zijn van ondergeschikt belang.

Binnen productiebedrijven is men al erg ver geautomatiseerd. Er is dus sprake van veel standaard, natuurlijk is niet elke activiteit in een standaard applicatie af te vangen. Er moet dus altijd gekeken worden naar een goede balans tussen standaard en maatwerkapplicaties.

#### Propositie 3. Bedrijfskritische applicaties krijgen een hogere waardering

De belangrijke processen spelen de grootste rol. Over het algemeen is er binnen productiebedrijven een bedrijfsbreed systeem die bepaalde processen afvangt. Zo'n enterprise wide systeem krijgt automatisch een hoge waardering.

#### Propositie 4 Applicaties van leidende organisaties krijgen meer waardering

De vraag is wat is de leidende organisatie, wordt hiermee bedoeld op de overnemende partij of de grootste partij. In de praktijk kan dit nog weleens verschillen. Van belang is de partij die het meest professioneel is in zijn automatisering. Waar de processen het beste worden uitgevoerd en ondersteund door IT. Het is dus heel verschillend per case, zoals in bovenstaande cases ook het geval. Ook het aantal gebruikers kan een belangrijke rol spelen. Ga je voor 100 gebruikers of voor 10.000 gebruiker een andere applicatie invoeren.

#### Propositie 5 Selectiecriteria zijn over het algemeen gebaseerd op principes afkomstig uit applicatie portfolio management

Aangezien je vaak met standaard applicaties te doen hebt en binnen productie bedrijven er ook veel standaardisatie hoeft hier niet altijd naar gekeken te worden. Van belang zijn de doelstellingen die je hebt. Vooraf moet duidelijk zijn of je wilt samenvoegen de uiteindelijke integratieplanning is veelal afhankelijk van de kosten en de kant waarop de organisatie beweegt. Als een van de betrokken partijen net een hoge investering heeft gedaan is het erg strijdig direct weer te gaan investeren.

Wat wel van belang is dat je meeneemt waar je heen wilt (strategic grid?) en dat je "oude troep" erkent. Onder "oude troep" verstaat men applicaties die niet meer mee kunnen bewegen met de veranderende bedrijfsactiviteiten. Dit kan komen omdat er geen onderhoud meer geleverd wordt, of de applicatie überhaupt niet meer ondersteund kan worden. Het kan ook zijn dat de kosten te hoog zijn bij functionele opwaardering.

Zoals bij propositie 4 vermeldt speelt functionele waarde (het gebruik) wel een rol.

#### Propositie 6 Om de selectieprocedure behapbaar te maken zullen applicaties geclusterd moeten worden.

Niet van toepassing, leidend zijn processen niet systemen. Alle processen dienen in kaart gebracht te worden.

#### Propositie 7 De IT due diligence is een geschikte activiteit voor het analyseren van het applicatielandschap en de rol die applicaties hierbinnen gaat spelen tijdens het integratietraject.

Globaal gezien wel. Op detail niveau zul je nooit overal achterkomen maar voornamelijk de overlap in bedrijfsprocessen moet duidelijk zijn.

## **Globale aspecten**



Over het algemeen valt op te merken dat er op basis van overlap een beslissing gemaakt moet worden met één standaard verder te werken. Is deze overlap er niet dan voldoet in veel gevallen de inzet van business intelligence (bijvoorbeeld een tool als business objects) omdat je bedrijfsbreed toch altijd specifieke (geconsolideerde) overzichten wilt hebben.

Als er op korte termijn problemen zijn dan krijgen deze zaken altijd een hogere waardering. Je wilt nooit doorgaan met oude spullen. Een belangrijke reden om iets te vernieuwen is wanneer het onderhoud afloopt of als er veel synergie voordelen vallen te behalen.



### 11.3.5 Interview Vionfood

Datum en tijd:

Woensdag 17 juni 2009 13:15 – 14:15

Gesprekspartner:

Dhr. W. Bastmeijer (Willem), CIO

Organisatie:

Vion Food Group is een internationaal voedingsmiddelenconcern met name actief in de vleesverwerkende industrie.

Dhr. Bastmeijer is de afgelopen jaren vanuit zijn rol van IT manager en later CIO (Chief Information Officer) betrokken geweest bij verschillende due diligences. Zijn rol binnen het due diligence team is met name gericht op de IT due diligence en enkele financiële activiteiten.

#### Overnames

Vion Food Group (Vion) bestaat uit een viertal divisies. Vion Ingredients, welke ingrediënten van natuurlijke grondstoffen ontwikkelt, produceert en verkoopt voor farmaceutische, voedings- en technologische toepassingen. Vion Fresh meat produceert varkens-, rund- en lamvleesproducten. VION Convenience ontwikkelt, produceert en verkoopt gemaksvlees (denk aan vlees, maar ook verpakte groente). VION UK is gericht op de ontwikkeling en productie van voedingsmiddelen voor de markt binnen het Verenigd Koninkrijk.

Vion is gegroeid door een aantal overnames. Deze overnames zijn over het algemeen horizontaal te noemen. Het betreft partijen die actief zijn op dezelfde markt. Maar er is soms ook sprake van verticale of diagonale overnames. Aanleiding hiervan is de langetermijnstrategie van de organisatie: “waardetoevoeging aan de volledige supply chain als het gaat om het verwerken van voedingsmiddelen”. Inmiddels beschikt de organisatie over ongeveer 220 sites, verdeeld over de verschillende divisies.

#### IT en het integratietraject

Binnen de organisatie is er een shared service center, die ondersteuning biedt aan de verschillende sites. Op divisieniveau heeft men, wat betreft de uitvoering, decentrale bevoegdheid. De regie gebeurt echter wel centraal. Dat betekent dat IT investeringen altijd een akkoord moeten krijgen van de CFO en CIO. Men conformeert zich op grote lijnen aan bedrijfsstandaarden en kent op een aantal niveau een hoge centralisatie. Binnen een overname- en integratieproject gaat men als volgt te werk:

Er wordt altijd een (IT) due diligence uitgevoerd. Het voornaamste doel hiervan is het risicoaspect. Applicaties worden in deze fase, zover mogelijk, beoordeeld. In een aantal gevallen wordt maar een bepaald deel van het applicatielandschap beoordeeld. De ervaring is dat wanneer men een relevant deel van de totale hoeveelheid applicaties te pakken heeft dit een goed beeld geeft van de mogelijke risico's binnen het totale IT domein. Denk dan aan risico's zoals een tekort aan licenties.

Nadat besloten wordt een partij over te nemen wordt er altijd een 100 dagen plan gemaakt. Hierbij wordt aan de overgenomen onderneming duidelijk gemaakt welke applicatiestrategie gehanteerd wordt en gekeken hoe deze het beste ingevuld kan worden. Prioriteit wordt binnen Vion aangegeven volgens een methode die vergelijkbaar is met het OSI-model. Binnen de fysieke, data en netwerklaag is de Vion standaard leidend. Denk hierbij aan LAN, WAN en Datacenters. Vervolgens wordt prioriteit gegeven aan databases en applicaties.



Binnen applicaties maakt men onderscheid tussen verschillende soorten. Denk hierbij aan lokale applicaties (bedoeld om de boel draaiende te houden), transactionele systemen (zoals een financieel pakket), informatiesystemen (denk aan datawarehouses) en strategische systemen (denk aan managementinformatiesystemen zoals dashboards). Wat betreft financiële systemen zal men zich in een vrij vroeg stadium of moeten conformeren aan de bedrijfsstandaard of het lokale systeem moeten koppelen aan een centraal pakket.

Het is van belang om binnen het integratietraject in de eerste maand een tijdsprioriteit helder te hebben. De eerste belangrijke activiteit is het koppelen van financiële informatie. De tweede activiteit is de fysieke, data en netwerklag centraliseren. Vervolgens wordt er gekeken waar er overlap is binnen de Vion Food Group, daar waar overlap binnen processen zit kan gekeken worden naar een enkele oplossing. Leidend hierbij zijn de processen, niet de systemen. Er wordt alleen gekeken in welke mate de systemen zo'n proces ondersteunen en een beoordeling op basis van exploitatie (end-of-life, onderhoudskosten).

### **Proposities**

#### Propositie 1. Afhankelijk van de mate van bedrijfsproces standaardisatie en bedrijfsproces integratie spelen andere criteria een rol

Men erkent wel de positie van bepaalde applicaties binnen het model van Ross. Distributiesystemen vergen veel integratie, deze eis wordt dan ook opgelegd aan de pakketten. Financieel wil men een grote mate van standaardisatie en integratie. Dit betekent dat een financieel pakket eerder in het integratietraject een rol speelt. Men zou op dag 1 de financiële informatie via speciale software aan moeten leveren t.b.v. consolidatie. Informatiesystemen en strategische systemen hebben de voorkeur tot bedrijfsstandaarden (hoge standaardisatie, lage integratie).

Belangrijker is overlap binnen de groep en de reden achter de acquisitie. Er is dus niet een standaard recept te noemen in de wijze waarop gehandeld wordt.

#### Propositie 2. Technische aspecten zijn van ondergeschikt belang.

Technische aspecten spelen zeker een rol maar zijn niet altijd leidend. In de beoordeling van applicaties (bv. tijdens due diligence) wordt er stekker gekeken naar het kostenaspect en de mate waarin het proces wordt ondersteund. Technisch speelt vooral een rol om vast te kunnen stellen of een applicatie gedateerd is doordat het draait op een verouderde technologie.

#### Propositie 3. Bedrijfskritische applicaties krijgen een hogere waardering

De mogelijkheden van applicaties (en andere aspecten binnen IT) worden in kaart gebracht o.a. met behulp van SWOT analyses. Op deze manier is te beargumenteren waarde sterktes en zwaktes liggen. Er wordt wel onderscheid gemaakt in type applicaties. Lokale systemen die belangrijk zijn voor het draaiend houden van de business worden pas op later stadium uitgefaseerd of gewijzigd.

#### Propositie 4 Applicaties van leidende organisaties krijgen meer waardering

In een aantal gevallen is dit waar, zoals bij Vion ook terug te zien is in de rangschikking van applicaties en data- en netwerklagen. Bij deze laatste krijgt de techniek van de leidende organisatie een grotere voorrang. Er wordt per applicatie of overnamesituatie bekeken welke applicaties interessant zijn voor de business. Dit betekent dus dat er ook gevallen bekend zijn waarbij de applicatie(s) van de leidende organisatie niet bepalend waren. Belangrijk is dat er vanuit de business gekeken wordt naar de applicaties. Wanneer er een procesoptimalisatie nodig is (en daaruit volgend evt. verandering van het applicatieportfolio) dan dient dit te gebeuren op basis van kengetallen.



Propositie 5 Selectiecriteria zijn over het algemeen gebaseerd op principes afkomstig uit applicatie portfolio management

Dit is grotendeels waar. Men erkent twee waardedomeinen, beoordeling op technische aspecten (hiermee doelt men op investeringswaarde en wat wij noemen functionele waarde) en functionele waarde (hiermee doelt men op bedrijfs- en managementwaarde). Een belangrijk criteria (voor o.a. uitfasering) is de investeringswaarde. Het speelt ook mee of een applicatie een recente investering is. Wanneer er sprake is van maatwerk dan wordt zo'n applicatie (veelal in de due diligence fase) uitvoerig onderzocht. Vooral omdat dit soort applicaties meer risico met zich meebrengen, maar veelal ook potentie kunnen hebben.

Daarnaast wordt een methodiek als COBIT gehanteerd. Principes binnen het hele traject zijn dan ook veelal gebaseerd op deze methodiek. Bij beoordeling wordt ook veelal gebruik gemaakt van "magic quadrants" afkomstig van partijen als Gardner en gezond verstand (intuïtie).

Propositie 6 Om de selectieprocedure behapbaar te maken zullen applicaties geclusterd moeten worden.

Applicaties worden één voor één vergeleken. Met name tijdens de due diligence wordt er, wanneer sprake is van een grote hoeveelheid applicaties, maar een deel van de applicaties op risico beoordeeld. Van clustering is dan ook niet echt sprake.

Propositie 7 De IT due diligence is een geschikte activiteit voor het analyseren van het applicatielandschap en de rol die applicaties hierbinnen gaat spelen tijdens het integratietraject.

De IT due diligence is een belangrijke activiteit t.a.v. de risicoanalyse. Er kan op globaal niveau al inzicht verkregen worden op het verdere integratietraject. De echte beoordeling gebeurt aan het begin van de integratiefase. Pas dan wordt duidelijk wat de rol is van applicaties voor het organisatiedeel en welke applicaties van Vion Food Group een rol gaan spelen voor de overgenomen partij.



### 11.3.6 Interview Capgemini BIS

Datum en tijd:

Donderdag 18 juni 2009 15:30 – 17:30

Gesprekspartner:

Dhr. E. Kruidhof (Eric) Vice President Business & IT Strategy (BIS) bij Capgemini

Organisatie:

Capgemini is een wereldwijd consultancybedrijf actief in de ICT.

Dhr. Kruidhof is vanuit zijn rol actief binnen organisaties die te maken hebben met postmerger problematiek op IT gebied. Vraagstukken als vernieuwing van het applicatielandschap, centralisatie en standaardisatie van applicaties is daarbij aan de orde.

De ervaring is dat er weinig aan IT due diligence gedaan wordt. Met name om risico's boven tafel te krijgen en om iets aan de prijs te doen. Postmerger problematiek wordt daarin niet meegenomen.

De ideale situatie van een beoordeling vooraf is:

- breng de architectuur in beeld (belangrijke vragen zijn de mate van complexiteit en de bijbehorende kosten)
- kijk naar de organisaties zit hier veel afwijking in dan is de kans ook groot dat het integratietraject moeizamer verloopt (bedrijfskarakteristiek)

Vervolgens zou gekeken moeten worden naar het synergie voordeel. Pas dan is het zaak de processen en de context te bekijken. Dit laatste moet door de business gebeuren zij zijn hierin leidend. Vervolgens kan een vertaalslag gemaakt worden naar IT. Pas als deze stap is geverifieerd is er sprake van echte beoordeling.

Tijdens het gesprek zijn een aantal cases, waarbij een grote case, besproken.

#### **Case Luchtvaartmaatschappijen**

Dhr. Kruidhof is betrokken bij een postmerger traject van een luchtvaartmaatschappij die gefuseerd is met een andere luchtvaartmaatschappij. Hoewel er sprake is van een fusie, kan de situatie beter omschreven worden als een overname. In eerste instantie was er geen sprake van integratie. Belangrijke redenen hiervoor zijn de fysieke omstandigheden (verschil in cultuur) en de historie van de bedrijven. Dit heeft ertoe geleid dat men naast elkaar actief was en pas later is gaan kijken waar evt. voordeel behaald kon worden door zaken te integreren.

Op voorhand is er geen gedegen plan gemaakt wat betreft evt. integratie van de IT. Wel is er kort na de fusie een IT postmerger traject gestart. Dit project is nooit goed van de grond gekomen. De twee partijen zaten met elkaar om de tafel met als doel alles houden zoals het was. Er was absoluut geen sprake van harmonisatie tussen de partijen.

Er zijn wel een aantal systemen vernieuwd en de IT organisatie is samengegaan maar in de praktijk werkt men nog veel naast elkaar.

Dit gaat veranderen voor de activiteit ground services. In de bestaande organisaties was sprake van een verouderd systeem (legacy). Men wilde dus bij beide partijen een nieuwe oplossing en het leek dan ook verstandig dit gezamenlijk op te pakken zodat er sprake zou zijn van één centrale oplossing die bij veel vliegvelden de integratie ook zou bevorderen van beide partijen.



Het doel is specificaties voor een nieuw systeem op te leveren waarbij een kernsysteem ontwikkelt wordt wat bij beide organisaties gelijk is. Bij evt. verschillende aanpak kunnen add-ons ontwikkelt worden welke dus toegevoegd worden aan de applicatie.

Om het verloop van dit project in goede banen te leiden is er gekeken naar de overlap in bedrijfsproces. Bij afwijking kijken de gezamenlijke projectgroepen naar nieuwe oplossingen. In de projectorganisatie zijn daarnaast een aantal verbeteringen doorgevoerd:

1. Er moest sprake worden van één overkoepelend project
2. De control ligt bij de betreffende business afdelingen niet bij de IT organisatie
3. Er is veel informeel contact, er wordt gewerkt aan persoonlijke relaties om harmonisatie te bereiken

Het unieke aan dit project is een verandering binnen de branche. Er is een partij die software ontwikkelt die bij elke organisatie hetzelfde is en door verschillende luchtvaartmaatschappijen als dienst wordt afgenomen. Men krijgt dan een terminal met toegang tot dit centrale systeem. Binnen het systeem wordt ook data opgeslagen van de concurrent, natuurlijk is er wel sprake van gegevensbescherming (of beter gezegd afscherming). Elke maatschappij conformeert zich aan dit systeem.

Het nieuw te ontwikkelen systeem wordt ook ontwikkelt door dezelfde partij. De specificaties van de gefuseerde luchtvaartmaatschappij dient dus als input voor een commercieel pakket dat ook bij concurrenten gebruikt zal worden. Hierbij is dus sprake van optimale standaardisatie en integratie. Volgens Dhr. Kruidhof gaat dit zelfs verder dan Software as a Service.

### **Case Uitgeverijen**

Verschillende kleine (lokale) uitgeverijen waren in de loop der jaren opgenomen in een grote uitgeverijorganisatie. Er was nog niet echt sprake van integratie. Men zag wel in dat afdelingen (als een redactie) samengevoegd konden worden en men dacht dat het ook nuttig zou zijn gemeenschappelijke systemen in te voeren. Zo'n systeem is er ook gekomen maar met onvoldoende afstemming tussen de betrokken partijen. Het systeem is er als het ware doorheen gedrukt om standaardisatie te bereiken zonder dat er sprake was van harmonisatie binnen de organisatie. Het gevolg is dat de nieuwe IT organisatie te maken heeft met een overdaad aan wijzigingsverzoeken. Elke afdeling wil weer terug naar zijn oude systeem, of het huidige dusdanig aanpassen dat het hiervan veel weg heeft.

Ook bij deze situatie is op voorrand geen gedegen beoordeling gemaakt.

Belangrijke punten zijn:

- het niet van te voren beoordelen van de situatie
- IT leidend maken in een standaardisatieslag i.p.v. de business wat leidt tot bovenstaande problematiek

### **Case Drankmaatschappij**

Een onderneming actief in de drankensector is sterk gegroeid door overnames. De organisatie kende een decentrale organisatie (diversificatie model). Op zeker moment worden de IT kosten van dusdanige omvang dat men besloot te centraliseren. In de praktijk was deze situatie haast ondenkbaar en leidde dan ook tot een gestandaardiseerd pakket met in elk onderdeel een eigen implementatie. Nadeel van een "common system" binnen een decentrale organisatie is:

- centraal is er geen budget, het systeem wordt decentraal afgerekend wat kan leiden tot grote verschillen in organisatiedelen van verschillende omvang (een deel gaat er op achteruit ander er op vooruit)
- men heeft een andere aanpak en is gewend autonoom te kunnen handelen, men gebruikt argumenten als nadelig voor de business of verkoopresultaten om zo'n beslissing tegen te gaan





Belangrijke punten zijn:

- het definiëren van synergie
- de context van de organisatie

### **Proposities**

#### Propositie 1. Afhankelijk van de mate van bedrijfsproces standaardisatie en bedrijfsproces integratie spelen andere criteria een rol

Er wordt vaak een keuze gemaakt voor centralisatie/ standaardisatie zonder dat het synergievoordeel voldoende helder is. Er moet op veel niveaus harmonisatie optreden voordat je kunt gaan standaardiseren of volledig integreren. De criteria zouden met name anders moeten zijn wanneer er een te groot verschil zit tussen de betrokken organisaties.

Er is niet een duidelijk recept, je zou moeten kijken naar de doelstelling van de overname. Belangrijk bij de beoordeling is wel dat soms het proces overlappend kan zijn maar de context uiteindelijk bepalend is. Wanneer dit aspect niet meegenomen wordt kan het traject alsnog tot falen leiden.

#### Propositie 2. Technische aspecten zijn van ondergeschikt belang.

Kan geen uitspraak over worden gedaan.

#### Propositie 3. Bedrijfskritische applicaties krijgen een hogere waardering

Het gaat met name om de applicaties die er echt toe doen. Dus bedrijfskritische worden zeker erkend en spelen een grotere rol.

#### Propositie 4 Applicaties van leidende organisaties krijgen meer waardering

Kan geen uitspraak over worden gedaan. Wel komt ter sprake dat overlap in bedrijfsproces/activiteit bepalend is, zou dus los moeten staan van de leidende organisatie.

#### Propositie 5 Selectiecriteria zijn over het algemeen gebaseerd op principes afkomstig uit applicatie portfolio management

Dit wil je wel in de gewenste situatie. Het context aspect speelt daarnaast ook een belangrijke rol. Bij argumenten gebaseerd op wet- en regelgeving is het van belang dat beoordeeld wordt of zo'n wet of regel echt noodzakelijk is.

#### Propositie 6 Om de selectieprocedure behapbaar te maken zullen applicaties geclusterd moeten worden.

Dit is ooit een keer gedaan om synergie voordelen helder te krijgen binnen een grote internationale organisatie. Hier is toen niet veel uitgekomen.

#### Propositie 7 De IT due diligence is een geschikte activiteit voor het analyseren van het applicatielandschap en de rol die applicaties hierbinnen gaat spelen tijdens het integratietraject.

De IT due diligence heeft teveel als doel risicobeoordeling. Men is niet bezig met postmerger problematiek. Het is met name belangrijk om mensen uit de business, dus niet alleen IT, hierbij te betrekken. Probleem is dat deze mensen vaak een lastig oordeel over een (toekomstige) situatie kunnen geven omdat ze niet in proces of systemen denken.

In pre-merger zou op zijn minst de architectuur naast elkaar gelegd moeten worden.

### **Algemeen**

Op basis van infrastructuur is er vaak geen probleem wat betreft de wijze waarop applicaties moeten worden ingevuld wel.



### 11.3.7 Interview IBM

Datum en tijd:

Vrijdag 26 juni 2009 15:00 – 16:30

Gesprekspartner:

Dhr. A.J. Lansink (Alfons), Managing Consultant bij IBM Global Services

Organisatie:

IBM is wereld's grootste IT-bedrijf en richt zich op een breed scala aan diensten rondom IT. Denk aan consulting, outsourcing maar ook productontwikkeling en -verkoop van hard- en software.

Binnen IBM is de divisie Global Business Services actief die zich o.a. richt op consulting. Binnen consulting worden diensten aangeboden op het gebied van business en IT strategie en verandering. Dhr. Lansink is actief binnen deze afdeling en richt zich met name op activiteiten rondom enterprise architectuur en portfolio management. Er is gesproken over activiteiten rondom applicatie portfolio management en de invulling van deze activiteit bij mergers.

#### **Applicatie Portfolio Management**

Er zijn meerdere redenen om aan de slag te gaan met applicatie portfolio management. De belangrijkste redenen zijn een complexiteits- of kostenreductie. Het gevolg is vaak een vermindering van het aantal applicaties in de to-be situatie. Terwijl dit laatste niet de doelstelling zou mogen zijn maar eerder een logisch gevolg. Een merger kan ook een belangrijke trigger zijn om aan de slag te gaan met applicatie portfolio management. Dit vak wordt binnen organisaties niet continu uitgevoerd en hierbij is men over het algemeen afhankelijk van externe partijen, zoals IBM. Het inzichtelijk brengen van het applicatielandschap en het geven van een waardering is wel te doen volgens generieke modellen en terug te vinden in bv. de literatuur. Bij het maken van beslissingen is men echter afhankelijk van ervaring. Vandaar dat binnen dit vakgebied over het algemeen ervaren consultants actief zijn. Organisaties als IBM hebben daarnaast de mogelijkheid gebruik te maken van ervaring binnen een internationaal netwerk van consultants. De interne kennis kan dan meegenomen worden in het maken van beslissingen t.a.v. de toekomstige situatie.

De uiteindelijke aanpak (of focus) is veelal afhankelijk van de vraag, context en de gewenste to-be situatie van de klant. Rekening moet worden gehouden met een arbeidsintensieve activiteit wanneer het applicatie landschap tot op detailniveau moet worden uitgedroogd. Belangrijk is, met name wanneer men binnen een tijdsruimte de activiteit moet afronden, de focus te leggen op de activiteiten die van meest toegevoegde waarde zijn, natuurlijk moeten deze eerste erkend worden.

De generieke aanpak binnen applicatie portfolio management is als volgt:

Onafhankelijk de situatie is het vertrekpunt altijd de business. De prioriteiten van de business zijn een belangrijke factor bij verdere besluitvorming en ook geven de business activiteiten structuur aan de applicatie afbakening. In veel situaties wordt er een business component map gemaakt die leidend is in het hele proces. Zo'n map is een visuele weergave van business componenten (een set activiteiten die op zich kunnen opereren) denk aan een deel van de organisatie. Deze componenten zijn onderverdeeld in business competenties, dit zijn bedrijfs componenten met karakteristieke vaardigheden en mogelijkheden, denk aan productie of verkoop. Vervolgens zijn de business competenties verdeeld in drie niveaus; directing (componenten gericht op strategie en beleid), controlling (componenten gericht op het monitoren en tactische management) en executing (componenten gericht op het uitvoerbare werk).



Op basis van zo'n business component map kunnen processen in kaart worden gebracht. Zo'n map kan vervolgens ook gebruikt worden om de organisatie vanuit verschillende invalshoeken te beoordelen. Vanuit een strategische view kunnen gebieden van strategisch belang worden erkend. Vanuit een performance view kunnen organisatorische zaken aan het licht komen denk aan kosten en kansen. Vervolgens kan er een transformation view gemaakt worden. Op basis van de eerdere views kan bekijken worden binnen welke gebieden potentie ligt voor nieuwe investeringen of prioriteit voor transformatie.

Applicaties kunnen ook op zo'n map worden geplot. Dit geeft een beter inzicht in het maken van een applicatie roadmap (een toekomstig scenario). Er is direct duidelijk welke activiteiten ondersteund worden door applicaties en waar overlap in applicaties aanwezig is. Wanneer dit gecombineerd wordt met een afzonderlijke beoordeling van de applicaties op een vijftal kwaliteitsaspecten is het totaal plaatje compleet.

## **Proposities**

### Propositie 1. Afhankelijk van de mate van bedrijfsproces standaardisatie en bedrijfsproces integratie spelen andere criteria een rol

Het is van belang de positie of to-be situatie van de organisatie te bepalen omdat dit leidend is in de keuzes die je gaat maken. Wil je een hoge integratie en lage standaardisatie en is het besluit om over te gaan op een SOA architectuur dan zul je in de beoordeling van applicaties mee moeten nemen of een applicatie SOA-ready is of niet.

Met name de context is leidend en dat wat de klant wilt. Dit is lastig in te pakken in een generiek model. Natuurlijk is er wel een generieke aanpak maar de nuance verschillen zitten hem in op welke kwaliteitscriteria je meer focus gaat leggen. Je kunt niet echt stellen dat in een situatie waarin hoge integratie nodig is bepaalde criteria automatisch meer waardering krijgen of van ondergeschikt belang worden. Toch zijn er situaties denkbaar waarbij automatisch andere criteria een rol gaan spelen. Wanneer een applicatie bijvoorbeeld onderdeel uitmaakt van een keten zal er meer nadruk gelegd worden op data en interfacing.

### Propositie 2. Technische aspecten zijn van ondergeschikt belang.

Dit is niet waar en word beargumenteerd met een tweetal voorbeelden.

Binnen de auto-industrie werd een applicatie gebouwd in een verouderde technologie waarvan slechts een aantal medewerkers kennis hadden. Door deze applicatie zou men dermate afhankelijk zijn van deze medewerkers dat wanneer deze personen met pensioen gingen of op termijn het bedrijf zouden verlaten de applicatie geen levensvatbaarheid meer had.

In veel situatie draaien er binnen een organisatie applicaties die wat betreft onderliggende technologie een aantal versie nummers achterlopen. Op het moment dat er besloten wordt een nieuwe technologie standaard te introduceren of de onderliggende technologie op één niveau te trekken dan is dit veelal niet mogelijk. Een grote hoeveelheid noodzakelijke upgrades is dan vaak het gevolg wat in veel situaties o.a. op kostenniveau niet realistisch is om uit te voeren.

Voor de business value zijn technische aspecten niet van belang maar voor de lange termijn (roadmap) wel cruciaal. Over het technische aspect is ook vaak beter iets te zeggen dan bv vragen als wat een applicatie de business oplevert.

### Propositie 3. Bedrijfskritische applicaties krijgen een hogere waardering

Dit klopt, je zou het belang van elke activiteit (elk proces) in kaart moeten brengen en op basis daarvan je prioriteit moeten bepalen. De applicaties die direct invloed hebben op het primaire proces (en dus leidend zijn in de omzet) zijn de bedrijfskritische applicaties.



Over het algemeen kun je stellen dat 20% van de applicaties bedrijfskritiek zijn, 40% zijn afdelingssystemen en 40% zijn overige tools. Denk hierbij o.a. aan spreadsheets. Dit zijn vaak onbekende tools maar wel erg belangrijk voor het uitvoeren van taken. Met name in deze groep is vaak succes te behalen wanneer dit deel wordt gerationaliseerd.

Propositie 4 Applicaties van leidende organisaties krijgen meer waardering

Dit zou niet het geval moeten zijn. Van belang zijn de applicaties die ondersteuning bieden aan het hoofdproces en applicaties die strategische waarde hebben.

Propositie 5 Selectiecriteria zijn over het algemeen gebaseerd op principes afkomstig uit applicatie portfolio management

Er wordt gewaardeerd op een vijftal waardedomeinen (kwaliteitsaspecten); waarde en impact op de business, functioneel, data, technisch en kosten.

Het is met name lastig om iets te zeggen over het kostenaspect (behalve dan licentie kosten) en de waarde voor de business. Over het algemeen zijn applicaties slecht gedocumenteerd dus zullen er, afhankelijk van de tijd en diepgang meerdere, interviews gehouden moeten worden met stakeholders.

In de praktijk zullen recente investeringen niet 1-2-3 worden uitgefaseerd. De uiteindelijke selectiecriteria verloopt volgens de eerder beschreven procedure.

Propositie 6 Om de selectieprocedure behapbaar te maken zullen applicaties geclusterd moeten worden.

In principe wil je alle applicaties afgaan. Wat men wel toepast is een “getrapt model”. Dat betekent dat men begint met de belangrijkste applicaties en zo steeds verder het applicatielandschap afloopt.

Afhankelijk van de situatie (vraag van de klant) komt het voor dat er een clustering wordt aangebracht. Denk hierbij meer aan een bepaald proces of een bepaalde afdeling naar applicaties kijken. Alleen de applicaties die een specifiek proces ondersteunen kunnen dan meegenomen worden in de analyse.

Propositie 7 De IT due diligence is een geschikte activiteit voor het analyseren van het applicatielandschap en de rol die applicaties hierbinnen gaat spelen tijdens het integratietraject.

Er is geen concrete ervaring met een IT due diligence in merger situaties. Het is wel van belang bij een merger in een vroeg stadium al een integratieplan te hebben. Belangrijke punten zijn:

- hoe de zaak operationeel te houden
- niet te lang te wachten met integratie, tenzij het proces van elkaar verschilt en consolidatie afdoende is
- onderschat het belang van IT binnen de organisatie niet

**Overig**

Daarnaast is er nog kort gesproken over volwassenheidsniveaus en cultuurverschillen. Op te merken valt dat wanneer er een nieuwe werkwijze wordt geïntroduceerd dit altijd leidt tot een gewenningsproces. Van belang is dat voordelen erkend moeten worden. Het is met name van belang dat het management achter de beslissingen staat. Wanneer deze het project onvoldoende steunen leidt dit tot falen.



### 11.3.8 Interview Achmea

Datum en tijd:

Vrijdag 3 juli 2009 13:30 – 14:45

Gesprekspartner:

Dhr. P. Verkuil (Peter), Informatiemanager bij Achmea Group Information Management

Organisatie:

Achmea is een verzekeringsgroep, onderdeel van Eureko, en een van de grootste financiële dienstverleners binnen de Nederlandse markt.

Achmea is zelf een fusieorganisatie ontstaan na de fusie tussen Zilveren Kruis en Centraal beheer medio 1995. Heeft daarna verschillende, kleinere, organisaties overgenomen. In 2005 is de organisatie gefuseerd met Interpolis, van oorsprong ook een fusieorganisatie.

- 1992: Avéro Verzekeringen en Centraal Beheer fuseren tot de AVCB Groep
- 1992: AVCB groep richt met drie Europese verzekeraars Eureko Alliance op
- 1994: AVCB groep gaat samen met Groene Land
- 1994: Staalbankiers treedt toe tot het concern
- 1995: fusie AVCB Groep met Zilveren Kruis, oprichting Achmea
- 1997: PVF wordt toegevoegd aan Achmea
- 2002: overname Royal & Sun Alliance
- 2004: start samenwerking Interpolis en Achmea
- 2005: juridische fusie Interpolis en Achmea
- 2006: formele start 'nieuw' Achmea
- 2007: fusie tussen Eureko en Agis Zorgverzekeringen

Hierna is een nieuwe structuur in de organisatie aangebracht. Het betreft een divisiestructuur bestaande uit drie divisies gericht op de distributie van producten en diensten en drie divisies gericht op verschillende productgroepen. De laatste organisatie die aan Achmea is toegevoegd is de zorgverzekeraar Agis. IT is bij Achmea terug te vinden binnen een aparte IT organisatie, een zogenaamd shared service center waar zo'n 2000 medewerkers actief zijn. Daarnaast beschikt elke divisie over een eigen (decentraal) informatiemanagement. Informatiemanagement is zowel decentraal als centraal aanwezig. Zo is er een speciale staf afdeling, Group Information Management, direct actief onder het executive board. Binnen deze afdeling wordt beleid gemaakt, advies gegeven naar de executieve board maar bevindt zich ook de functionele aansturing van de decentrale informatimanagers. Dhr. Verkuil, van oorsprong afkomstig van Interpolis, is als informatiemanager actief binnen deze stafafdeling.

Hij is in zijn dagelijkse activiteiten betrokken bij de integratie van de verschillende divisies en het doorvoeren van een complexiteitsreductie (rationalisatie) van IT. Vanuit zijn ervaring heeft hij enkele overnames maar ook fusies meegemaakt. Er is met name gesproken over de aanpak die de organisatie hanteert om verschillende bedrijfsonderdelen te integreren wat tot een reductie van applicaties binnen het bestaande landschap zal leiden.

#### Postmerger integratie

Zowel in de werkwijze van Achmea als Interpolis is een vaste activiteit voorafgaand aan een fusie of overname een (IT) due diligence. Tijdens deze due diligence wordt er op globaal niveau een inzicht gecreëerd in de rol die bestaande IT voor de nieuwe organisatie kan spelen. Belangrijkste doel is het boven tafel krijgen van risico's of nieuwe mogelijkheden. Bij achterhaalde of onvoldoende functionerende IT weegt dit in bepaalde mate mee in de eindbeslissing en wordt de invloed (contingency) op de integratieplanning vastgesteld. Kijken we naar de integratie van Interpolis en Achmea dan heeft men ervoor gekozen in eerste periode beide organisaties naast elkaar te laten functioneren. Er is in die periode wel een gezamenlijk IT beleid opgesteld. Dit beleid is voor Achmea leidend in de aanpak de huidige IT inrichting, inclusief hard- en software, te reduceren. Het beleid is gebaseerd op een aanpak



welke zich het meest kenmerkt als het strategic alignment model. Doelen, eisen en inrichtingsprincipes zijn in lijn met de te volgen strategie. Concreet betekent dit een grote standaardisatie van processen maar ook onderliggende systemen met voorkeur voor applicatie standaarden en evt. leveranciers.

N.a.v. dit beleidsplan volgt er een veranderagenda die telkens concretere vormen begint aan te nemen. Reden om niet direct tot integratie over te gaan is het zogenoemde “grip krijgen op de huidige procesgang en de veranderagenda”. Men wilde eerst in control zijn alvorens aan de slag te gaan met verandering. Bovendien werd Achmea geconfronteerd met een aantal belangrijke wijzigingen in wet- en regelgeving zoals nieuwe basisverzekering (zorg) en de nieuwe pensioenwet.

De aanpak die gehanteerd wordt kan als volgt worden beschreven:

Men heeft gekeken naar het primaire proces terug te vinden bij de verschillende producten en onderliggende labels. Daar waar dit proces gemeenschappelijk is streeft men naar een zo hoog mogelijke standaardisatie. In de praktijk leidt dit tot, centrale, shared service centers op verschillende vlakken. Denk aan IT, financiën maar ook administratief zoals Rechtsbijstand en HR. Waar geen gemeenschappelijkheid is zijn bedrijfsonderdelengrofweg in te delen naar een distributie- of productiefunctie.

Afgeleid van de processen zijn informatiedomeinmodellen vastgesteld zodat vervolgens processen en applicaties hierop geplot kunnen worden.

Kijken we naar afwegingen binnen het, wijzigende, applicatielandschap dan gaat men als volgt te werk. Binnen het beleidsplan zijn er standaard eisen en definities geformuleerd aangaande minimum vereisten waar een applicatie aan moet voldoen, evt. voorkeurseisen voor leveranciers maken hier ook onderdeel van uit.

In de afweging van applicaties actief binnen een specifiek informatiedomein is de to-be situatie leidend. Deze to-be situatie vertaalt zich zoveel mogelijk terug in “kosten per polis” (een maatstaaf die binnen heel Achmea wordt gehanteerd). De uiteindelijke keuze voor een applicatie kan zijn (waarbij de voorkeur heeft onderstaande volgorde te hanteren):

1. hergebruik van een applicatie die al aanwezig is, evt. binnen andere bedrijfsonderdelen
2. het aanschaffen van een standaardpakket
3. het overgaan tot maatwerk, ofwel zelfbouw binnen de IT organisatie

Om applicaties te beoordelen en vast te stellen of deze in het toekomstige landschap thuis horen wordt er gebruik gemaakt van verschillende methoden. Applicaties worden beoordeeld op basis van een BIV codering, dit geeft het belang van een applicatie weer en zegt meer iets over het beveiligingsniveau. Daarnaast worden applicaties beoordeeld op verschillende waardeconcepten. Denk hierbij aan functioneel, technisch, opbrengsten (bedrijfswaarde) en exploitatiekosten. Bij deze criteria geldt altijd een knock-out criterium, wanneer hier niet aan voldaan wordt valt deze buiten het applicatieportfolio en komt de applicatie te vervallen.

Vervolgens kan zowel de technische als functionele levensduur tegenover elkaar worden gezet. Een methodiek die terug te vinden is binnen de applicatie portfolio management methodiek van Gartner.

Op deze wijze wil Achmea uiteindelijk tot een reductieslag van exploitatiekosten komen, wat in de praktijk een rationalisatie en sanering van applicaties betekent.

## **Proposities**

### Propositie 1. Afhankelijk van de mate van bedrijfsproces standaardisatie en bedrijfsproces integratie spelen andere criteria een rol

Er wordt gekeken naar een bepaalde mate van standaardisatie en integratie. Dit gebeurt zowel op divisieniveau als bedrijfsbreed. Het streven is naar een zo hoog mogelijke standaardisatie en integratie. Leidend zijn de informatiedomeinen en de mogelijkheid gemeenschappelijke processen te standaardiseren. Men stelt een plan op om dit tot een haalbaar niveau te realiseren. Met name standaardisatie van verzekeringsproducten leidt tot reductie in onderliggende





processen, systemen en infrastructuur. In de criteria is standaardisatie en integratie ook terug te vinden. Het grootste vraagstuk wat blijft is tot op welk niveau men kan integreren of standaardiseren.

Men kijkt niet naar het model van Ross maar heeft binnen het beleidsplan wel een gewenste to-be situatie gedefinieerd die zich terug kan vertalen in standaardisatie en integratie criteria.

#### Propositie 2. Technische aspecten zijn van ondergeschikt belang.

Ook de technische aspecten zijn van belang en moeten niet worden onderschat. Men hanteert een knock-out systeem waarbij een applicatie aan minimum vereisten moet voldoen.

#### Propositie 3. Bedrijfskritische applicaties krijgen een hogere waardering

De applicaties binnen het primaire proces zijn urgenter om aan te pakken of in leven te houden. Vervolgens komt het ondersteunend of besturend proces. Binnen de organisatie wordt een BIV-code gegeven aan elke applicatie. BIV staat voor Beschikbaarheid, Integriteit en Vertrouwelijkheid. Deze codering zegt iets over het belang van de applicatie. Applicaties met een specifieke code krijgen een hogere waardering.

#### Propositie 4 Applicaties van leidende organisaties krijgen meer waardering

Afhankelijk wat men definieert als leidend. Definieert men leidend als groter in de vorm van omvang dan is dit niet zo. Leidend is de organisatie die zijn proces beter op orde heeft waar performance hoger is. Binnen de verzekeringsbranche is dit terug te vertalen naar klanttevredenheid en kosten-per-polis. In geval van de fusie Achmea-Interpolis was bijvoorbeeld Achmea de grotere partij, bij Interpolis waren echter een aantal processen beter ingericht die vervolgens leidend zijn geworden in de afweging.

#### Propositie 5 Selectiecriteria zijn over het algemeen gebaseerd op principes afkomstig uit applicatie portfolio management

Dit is waar, er wordt gebruik gemaakt van APM methoden van Gartner. Daarnaast wordt er beoordeeld op functionele-, technische-, exploitatie- en bedrijfswaarde.

De voorkeur gaat wel uit naar standaardpakketten. Dit omdat standaardpakketten onder andere beter mee bewegen met verandering binnen de markt, denk o.a. aan wijziging in wet- en regelgeving.

#### Propositie 6 Om de selectieprocedure behapbaar te maken zullen applicaties geclusterd moeten worden.

Applicaties zullen een voor een nagelopen en beoordeeld moeten worden. Om het overzicht te behouden wordt er wel gebruik gemaakt van clustering dit gebeurt dan op basis van een informatiedomein(model).

#### Propositie 7 De IT due diligence is een geschikte activiteit voor het analyseren van het applicatielandschap en de rol die applicaties hierbinnen gaat spelen tijdens het integratietraject.

De IT due diligence is een geschikte activiteit om een indicatie te krijgen van de IT en een beeld te vormen over wat je aan wilt met de huidige informatiesystemen. De vraag is in deze periode meer waar je (op korte termijn) energie in moet steken. Het is in de praktijk niet alleen bepalend voor het falen of doorzetten van de fusie of overname. Hier spelen andere belangen ook een rol, denk bijvoorbeeld aan marktaandeel, productenportfolio, kapitaalverschaffing. Wel zal er m.b.v. ervaringsdeskundigen een goed beeld verkregen moeten worden. Dit betekent o.a. dat er in een due diligence fase fysiek naar de aanwezige IT gekeken wordt.

#### **Overig**

Het begrip legacy systemen is besproken. Legacy is veelal een begrip voor een systeem dat men oud vindt. Men moet oppassen dit begrip niet onterecht te gebruiken. Zo komen verouderde





systemen toch voor. Verhaal is echter wel dat er soms weinig mutaties in polisadministratie van deze systemen plaatsvindt, het niet in een kritisch proces aanwezig is en men dus beter niet aan zo'n applicatie kan zitten maar langzamerhand kan uitfasen. Met name het belang van de aanwezige data in zo'n applicatie en de lage exploitatiekosten leiden ertoe dat hier in de praktijk weinig mee wordt gedaan.

Bij nieuwe overnames zou men zich willen conformeren aan het huidige plan van integratie en standaardisatie. Maar de mate en snelheid integratie is mede afhankelijk van de menselijke factor. De menselijke maat mag in fusie en overnames niet onderschat worden, maar ook bij een rationalisatie van het applicatielandschap. Denk met name aan besluitvorming, zo kan decentraal management leidend zijn in bepaalde beslissingen. Objectiviteit van het geheel middels methoden en beoordelingscriteria is een vereiste maar in de praktijksituatie is men niet altijd heel objectief. Het zit hem ook in de haalbaarheid van het geheel, personeel zal achter een beslissing moeten staan anders kan de kans op falen onvermijdelijk zijn.