

Belangrijke factor bij Mergers & Acquisitions

IT Due Diligence

Informatietechnologie is als productiefactor niet meer weg te denken bij ondernemingen en overheid. Zij heeft – historisch gezien – een grote bijdrage geleverd aan de verhoging van de arbeidsproductiviteit, productinnovatie en het tempo van vernieuwing in organisaties.

Deze productiefactor blijkt bij Mergers & Acquisitions (M&A) van groot belang omdat het in grote mate bepaalt in hoeverre daadwerkelijk synergie kan worden bereikt doordat een snelle en concrete integratie van IT-systemen en –processen kan worden gerealiseerd. Daarnaast is ook de IT-governance bij Mergers & Acquisitions belangrijk: juist dan gaat het om het maken van keuzen en het stellen van prioriteiten!

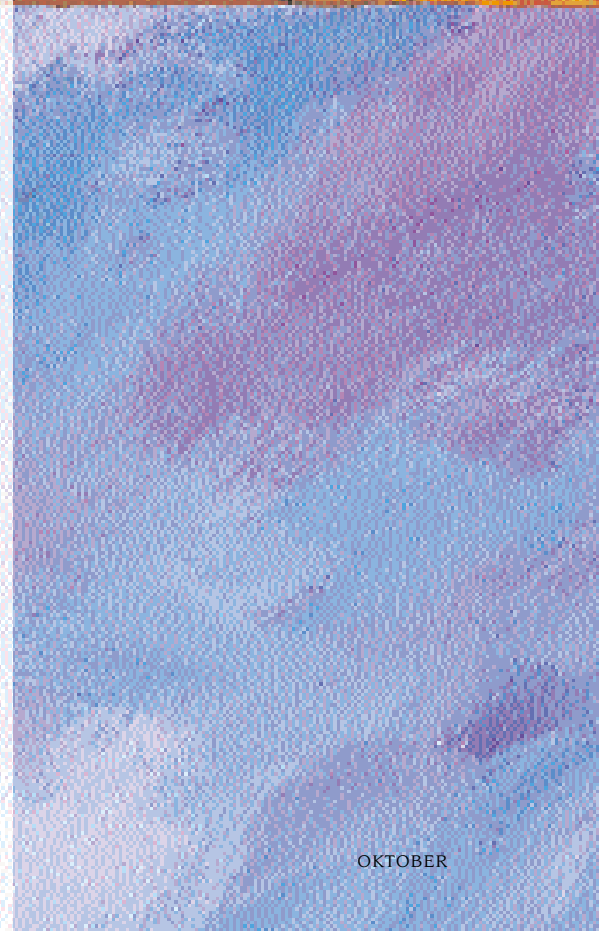
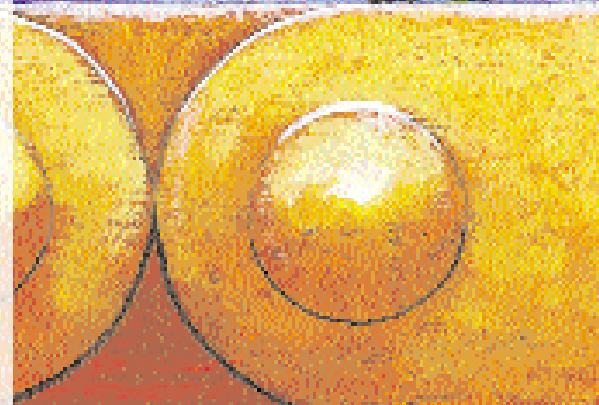
DE 'TIME-TO-HARVEST-synergie' is een van de belangrijkste aspecten bij M&A. Immers, M&A vinden plaats in een dynamische wereld waarin markten, producten en concurrenten snel wijzigen: de voordelen van een nieuwe stap moeten daarom snel concreet worden verzilverd. Het combineren en samensmelten van bedrijfsprocessen, distributiekanaalen en IT-systemen en IT-infrastructuur kan dan daadwerkelijk positief bijdragen aan de winst van het nieuwe bedrijf. Echter, de 'IT-morning-after-costs' blijken in de praktijk sterk onderschat en soms – zie enkele historische cases waaronder AT&T met NCR, Reuter met ORT, Harvard Pilgrim Health Care Inc., een bank in het Verenigd Koninkrijk – blijken ze er de oorzaak van te zijn dat volledige integratie niet plaats kan vinden en ze daardoor weer de oorzaak zijn van opsplitsing van de nieuwe combinatie.

Mondialisering en de eurozone dwingen in sterke mate de noodzaak van verlaging van transactiekosten af. Dit begrip is afkomstig van Nobelprijswinnaar Coase,

die al in een vroeg stadium beschreef waarom ondernemingen er naar moeten streven de transactiekosten zorgvuldig te monitoren. In het kort weergegeven: wanneer de onderneming zich niet op een andere wijze kan onderscheiden van haar concurrenten, zal de klant zich bij zijn keuze laten leiden door de laagste transactiekosten. Schaalgrootte kan leiden tot lagere transactiekosten. Zeker wanneer de integratie van die bedrijfsonderdelen waarbij dit speelt, snel en soepel kunnen worden uitgevoerd. Te vaak echter zorgen de IT-morning-after-costs voor het gevoel dat volgt bij de ontuchtering van een mooie nieuwe dag erna.

Re-aligning IT-performance management

Onder aligning en re-aligning van IT verstaat men het op dusdanig wijze inzetten van informatietechnologie dat zoveel mogelijk wordt bijgedragen aan het bereiken van de bedrijfsdoelen. Dit betekent dat IT geen doel of functie op zich is: zij moet de onderneming of organisatie in staat stellen de bedrijfsdoelen tegen laagste kosten te bereiken. Dit vraagt om een goede en gedreven sturing van IT. Juist bij een M&A vindt daarom re-aligning van IT





BERT KERSTEN

plaats: de strategische doelen van de M&A zullen immers aanpassingen bij een van de beide partijen, of beiden, afdwingen.

De zogenaamde lines-of-business-methode blijkt uiterst succesvol te zijn in dit soort situaties. Uitgaande van de bedrijfsdoelen en de lines-of-business van de organisatie vindt een analyse plaats van de consequenties voor IT en komen oplossingen beschikbaar die zorgen voor een optimale inzet van IT. Bij deze methode wordt de gehele IT-infrastructuur onderzocht zowel wat betreft hardware, software, middleware, platforms, systemen, functionaliteit, interfacing, communicatie, processen, et cetera. Daarbij gaat het ook om het afbreukrisico van de IT, de onderdelen, de ouderdom, de kwaliteit, de IT-positie vergeleken met concurrenten, de bijdrage aan de winst van de organisatie, de kwetsbaarheid van de IT, en de mate waarin integratie binnen de M&A mogelijk is. En of dit veel of weinig moeite – en dus kosten – met zich mee zal brengen. Soms kunnen deze IT-integratiekosten prohibitief hoog zijn.

Op basis van de lines-of-business-methode kan ook een financiële IT-valuation plaatsvinden. Deze valuation heeft zowel betrekking op de huidige situatie van de twee ondernemingen als op de toekomstige situatie en de weg waarlangs de integratie zal plaatsvinden. Dit betekent soms dat investeringen afgeboekt moeten worden dan wel dat er versneld moet worden afgeschreven omdat in de nieuwe situatie de IT-activiteiten op een andere wijze plaatsvinden.

Re-aligning IT-projectenportfolio

De IT-projectenportfolio is een apart hoofdstuk bij IT Due Diligence. Uit academisch onderzoek is bekend dat de kosten van een nieuw systeem, wanneer dat in gebruik wordt genomen, in de navolgende jaren gemiddeld vijf maal zoveel kosten met zich meebrengt als de ontwikkelingskosten sec. Daarom is het belangrijk om de mogelijke 'hypotheek' van projecten onderhanden te onderzoeken. Hiervoor wordt de IT-investmentportfolio-benadering gehanteerd. Daarbij wordt onderzocht wat de potentiële bijdrage van de projecten aan de winst is, wat het risico ervan is, hoelang de paybackperiode is, of er alternatieven zijn en of de portfolio in balans is.

IT Due Diligence

De kosten van informatietechnologie bedragen in de financiële wereld circa 20

procent van de totale operationele kosten. Deze kosten verschillen weliswaar van bedrijven in andere sectoren, en ook van die van de overheid, maar vast staat dat IT niet meer kan ontbreken bij een Due Diligence onderzoek. Het is beter om eventuele problemen al in een voorfase boven tafel te krijgen om daarmee de risico's van de fusie of acquisitie vast te stellen, een goede valuation van IT te laten plaatsvinden én snel oplossingen te vinden voor barrières voor synergie.

In de IT Due Diligence wordt onderzocht: de stand van zaken en kwaliteit van de IT-operaties, de bedrijfsprocessen en bijbehorende systemen, de mate waarin snelle integratie kan plaatsvinden, de projectportefeuille, toekomstige IT-verplichtingen, het IT-personeel, de waarde van IT in de boeken, enzovoorts. Het is deels een standaardonderzoek en deels maatwerk: er is een vast repertoire van onderdelen dat op de agenda staat en dat in ieder geval wordt onderzocht. Daarnaast worden – net als bij andere Due Diligence – accenten gelegd die door de klant worden bepaald.

Een IT Due Diligence onderzoek vraagt om onafhankelijkheid, een uitgebreide ervaring met IT en een gecombineerde bedrijfsmatige kijk op lines-of-business en de inzet van IT daarbij. Inzicht in de best practices, peergroups en systeemintegratievraagstukken is essentieel. De projectleider van het IT Due Diligence onderzoek heeft een businessoptiek maar overziet de IT-vraagstukken die bepalend zijn voor het succes van de M&A.

Verskillende vormen van ondersteuning

Wij onderscheiden verschillende vormen van IT Due Diligence waarbij de scope, uitvoering en timeframe sterk kunnen verschillen.

Ondersteuner en geweten van de CIO en CTO

De meest eenvoudige vorm van IT Due Diligence is die waarbij er sprake is van een ervaren en deskundige Chief Information Officer (CIO) en Chief Technical Officer (CTO), die zowel zijn eigen IT als die van de target goed kan overzien. Hij heeft een visie op de IT in de nieuwe situatie en de wijze waarop IT bij zal dragen aan het succes van de nieuwe onderneming. Ook in de huidige situatie is er al een goede IT-alignment door de business en is IT een goede enabler. In een dergelijke situatie bestaat IT Due Diligence uit het ondersteunen van de CIO/CTO door een onafhankelijke IT-auditor die ook de valuation van de IT bij de M&A uitvoert. De Due Diligence bestaat

uit 'sparring' met de CIO/CTO over de twee huidige situaties, de gewenste nieuwe situatie en de weg daar naar toe.

Gericht op potentiële IT-problemen bij de M&A In deze vorm richt het IT Due Diligence-team zich op potentiële problemen die de snelle verzilvering van de synergie van de M&A kunnen verhinderen. Op basis van dit kleine onderzoek worden de belangrijkste valkuilen opgespoord. Men zou kunnen zeggen dat wanneer zo'n onderzoek was uitgevoerd, de grote IT-problemen bij de merger van AT&T en NEC al in een vroegtijdig stadium waren gedetecteerd. Bij dit onderzoek wordt ervan uitgegaan dat het management een goed beeld heeft van de te bereiken nieuwe situatie.

Gericht op snelle integratie van systemen en processen

Hier richt alles zich op het snel verzilveren van de synergie-opbrengsten. Centraal staat de wijze waarop een goede integratie van IT-systemen en -processen plaats kan vinden. Quick wins maar ook showstoppers worden gezocht: de markt laat immers geen tijd voor 'optimale' constructies en langdurige transformatieprocessen. De mogelijkheden van een snelle integratie vormen hier de primaire focus.

Complete IT Due Diligence met specifieke accenten en focus

Een volledige IT Due Diligence behelst het hele spectrum van IT-alignment en IT-governance tot een uitgebreid onderzoek van de huidige systemen en processen, en de mate waarin ze kunnen worden geïnte-

greerd tot een domein dat succesvol bijdraagt aan het succes van de nieuwe onderneming. Daarbij wordt expliciet de huidige operations onderzocht alsmede de projectportefeuilles en de kosten die de laatste in de toekomst nog zullen veroorzaken.

Een uitgebreide kwetsbaarheidsanalyse en een overzicht van showstoppers worden opgeleverd. Ook kan een valuation van de IT worden opgesteld. Het spreekt vanzelf dat deze vorm van IT Due Diligence – net als de andere vormen trouwens – sterk rekening houdt met de IT-situatie van de

Soms is het beste- van-twee-werelden mogelijk, soms moet er gekozen worden

'moeder', daarmee moet immers integratie plaatsvinden. Soms is het beste-van-twee-werelden mogelijk, soms moet er gewoon gekozen worden.

Wanneer IT Due Diligence?

Er is een aantal overwegingen dat een grote rol speelt bij de noodzaak én de vorm van een eventuele IT Due Diligence. In de eerste plaats is de rol die IT speelt in de nieuwe situatie erg belangrijk. Wanneer de IT van strategisch belang is – en dat geldt bijvoorbeeld wanneer distributie- en

IT-vraagstukken sterk verweven zijn – dan is een uitgebreide IT Due Diligence noodzakelijk. Het verlaagt immers de time-to-harvest-synergy. Daarnaast speelt de IT-governance in de oude én de nieuwe organisatie een belangrijke rol. Indien in de oude situatie de IT-governance al strak is en er van een goede alignment sprake is⁽¹⁾, zal er op hoog niveau voldoende kennis en ervaring zijn voor het 're-alignen' van de IT en de IT-projectportfolio. We veronderstellen in de tabel een goede huidige IT-alignment.

De tabel geeft een overzicht van negen verschillende situaties waarin de verschillende vormen van IT Due Diligence worden toegepast. In de eerste kolom wordt het belang van IT uitgedrukt aan de hand van het percentage dat de IT-kosten uitmaken van de totale operationele kosten. Dit is meer een vuistregel: bij de hantering ervan moet men alert zijn op de juiste definitie van IT-kosten, dat wil zeggen inclusief afschrijvingen, licenties, in- en extern personeel, opleidingskosten, telecommunicatiekosten, et cetera.

Strategische opties

De uitkomsten van het IT Due Diligence onderzoek kunnen aanleiding zijn om een M&A opnieuw te bezien: er zijn onoverkomelijke IT-problemen gevonden. De resultaten kunnen ook gebruikt worden om voor de – eventueel opdoemende – IT-vraagstukken oplossingen te vinden. Het team kan op basis van de door hen opgedane inzichten helpen deze oplossingen verder uitwerken.

Impliciet is in het voorgaande duidelijk geworden dat de aansturing en de wijze waarop met IT wordt omgegaan, zowel in de oude als nieuwe situatie, van groot belang is. Wellicht zelfs van het allergrootste belang. Bij de M&A moet er duidelijkheid zijn over de IT-governance in de gewenste, toekomstige situatie. ✘

¹ Zie voor IT-governance modellen o.a. Peter Weill, 2001, *Effective IT-governance* en Chris Verhoef, 2002, *Quantitative IT-portfolio management*, te verschijnen in *Science of Computer Programming*.

Bert Kersten is principal consultant bij CMG en hoogleraar aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

	IT van strategisch belang	IT van taktisch belang	IT van operationeel belang
IT-kosten bedragen minder dan 2% van totale operationele kosten	IT Due Diligence bestaat uit objectief en onafhankelijk ondersteunen van CIO/CTO	IT Due Diligence richt zich op potentiële IT-problemen bij de verzilvering van de M&A	Quick scan
IT-kosten bedragen meer dan 2% maar minder dan 5% van totale operationele kosten	IT Due Diligence: focus op strategisch alignment in nieuwe organisatie; ook potentiële bottle necks en problemen bij de verzilvering	IT Due Diligence richt zich op potentiële bottle necks en problemen bij de verzilvering van de M&A	Quick scan
IT-kosten bedragen meer dan 5% van totale operationele kosten	Complete IT Due Diligence	Complete IT Due Diligence, aandacht specifiek op snelle synergie en re-alignment	Complete IT Due Diligence, aandacht specifiek op snelle synergie en re-alignment