

Fusies en overnames onder architectuur

Effectiviteit en overlap in bedrijfsprocessen bepalen integratiestrategie

De enterprise-architect moet deelnemen aan het fusie- en overnametraject en de vereiste architectuurintegratiestrategie uitwerken vóórdat de fusie of overname een feit is. Op grond daarvan kan hij beoordelen of de benodigde architectuurintegratie haalbaar en betaalbaar is.

Ria van Rijn

Deelname van de enterprise-architect aan het fusie- en overnametraject is geen luchtfietseriej meer: wetenschappelijk onderzoek toont aan dat er in de praktijk slechts zes relevante strategieën zijn, die volledig afleidbaar zijn uit aspecten van de bedrijfsvoering. Shell gebruikte dit inzicht door de architecturen van onderdelen die zij wilde verkopen bij voorbaat volledig aan te passen, zodat ze eenvoudig integreerbaar waren in de organisaties van potentiële kopers. Organisaties en architecten die deze rol niet onderkennen, veroorzaken moeizame aanpassingstrajecten achteraf. En mede daardoor – helaas – vaak het feitelijk mislukken van de fusie of overname. Voorbeelden daarvan kent iedereen. Het onderkennen van deze taak van de enterprise-architect vergroot de kans van slagen van de fusie of overname. Wanneer hier meer oog voor is en er meer ervaring mee wordt opgedaan, zal dit een kritieke succesfactor voor een geslaagde fusie- of overname (of afstoting) blijken te zijn.

Strategieën

Jerre Veltman deed onderzoek naar de vraag hoe kenmerken van organisaties samenhangen met de mogelijkheden om architecturen te integreren. Onder architectuur wordt hier verstaan: de processen en organisatorische inrichting (busi-

nessarchitectuur), gegevens en applicaties (informatiearchitectuur) en technische infrastructuur (technische architectuur) van een organisatie. De samenhang is in figuur 1 beknopt weergegeven.

Preservatie

Wanneer de organisaties geen overeenkomsten hebben in de bedrijfsvoering en een of beide organisaties niet effectief zijn, wordt meestal de preservatiestrategie gekozen. Beide organisaties blijven autonoom opereren en worden op basis van financiële controle bestuurd. Deze architectuurintegratiestrategie heeft geen invloed op de businessarchitectuur. Beide organisaties blijven immers autonoom bestaan. Wel vindt strategische afstemming plaats voor informatiearchitectuur en technische architectuur.

Horizontale koppeling

Wanneer de organisaties geen overeenkomsten hebben in de bedrijfsprocessen (dus niet op dezelfde markt opereren), maar wel allebei effectief zijn, is koppeling de meest voor de hand liggende strategie. Dit betekent dat beide organisaties voor hun primaire processen autonomie behouden, maar strategie en ondersteunende activiteiten op elkaar afstemmen. Ict moet synergievoordelen kunnen faciliteren

Samenvatting

Er zijn zes mogelijke architectuurintegratiestrategieën. Zijn de organisaties niet effectief en is er geen overlap in de processen, dan is er nauwelijks voordeel te behalen uit procesintegratie. De meest ambitieuze integratiestrategie is 'samen naar nieuw', als er geen andere keus is, omdat de kwaliteit van beide architecturen te laag is.

door de informatiestromen van beide organisaties te koppelen. Hierbij wordt *cross selling* beoogd. Architectuurintegratie moet koppelingen tussen de applicaties in de primaire processen van de organisaties realiseren. Processen en applicaties in de ondersteunende functies worden hierdoor nauwelijks geraakt. Wel raakt deze strategie de hele businessarchitectuur in de front-office. Informatie uit de nieuwe front-office moet op de juiste wijze zijn weg vinden naar de back-office van een van beide organisaties. Dit vereist aanpassingen in gegevensstructuren en applicaties, en afspraken over technische standaarden.

Verticale koppeling

Verticale integratie is gericht op het behalen van synergievoordelen door ketenintegratie tussen de twee organisaties. Voor deze integratie is geen aanpassing van de businessarchitectuur nodig; alleen op strategisch niveau is afstemming nodig om de synergievoordelen te kunnen realiseren. Wel zijn hier aanpassingen in de structuur van de informatie- en technische architectuur nodig, omdat informatiestromen gekoppeld moeten worden. Dit vereist aanpassingen in applicaties en gegevensstructuren, en afspraken over technische standaarden.

Eenzijdig invoegen

De belangrijkste voorwaarden om over te kunnen gaan tot het eenzijdig invoegen van een organisatie zijn overeenkomst in bedrijfsprocessen en

effectiviteit van de sturende organisatie. Alle activiteiten worden ingevoegd in de bedrijfsprocessen van de sturende organisatie. Dat maakt het traject overzichtelijk en beheersbaar.

De doelarchitectuur van de sturende organisatie moet voldoende schaalbaar zijn om beide organisaties te kunnen ondersteunen. Het doel van eenzijdig invoegen is duidelijk. Dat is op zichzelf een voordeel: het eindresultaat is voor iedereen helder en zichtbaar. Deze strategie heeft impact op alle architecturen en op ieder niveau van de ondergeschikte organisatie. Voor haar is er dus sprake van een omvangrijk veranderingstraject.

Migratie naar één

Bij migratie naar één kunnen beide organisaties processen en werkwijzen inbrengen in de nieuwe organisatie. Er ontstaat zo een nieuwe organisatie met een nieuw ingericht primair proces. Bij beide organisaties worden alle architecturen op alle niveaus geraakt.

Een dergelijke strategie is onoverzichtelijk en daarom moeilijk beheersbaar. Dit maakt de complexiteit van de verandering groot. Het slagen van deze strategie zal daarom voor een groot deel afhangen van het vermogen van de nieuwe organisatie de besluitvorming snel (en dus hoog in de organisatie) te laten plaatsvinden. Ook hangt het succes af van het vermogen de veranderingen met daadkracht te implementeren.

Samen naar nieuw

De meest ambitieuze architectuurintegratiestrategie is 'samen naar nieuw'. Deze strategie wordt gekozen als migratie naar één of eenzijdig invoegen niet mogelijk is omdat de kwaliteit van beide architecturen te laag is. Hierbij worden in beide organisaties alle architecturen op alle niveaus geraakt. Het behoeft geen betoog dat dit de meest risicovolle strategie is, met een grote complexiteit die moeilijk beheersbaar is en sterk afhankelijk is van een daadkrachtige implementatie en dus van commitment tot op het allerhoogste niveau van de organisatie.

Integratiestrategieën		1	
overlap in bedrijfsprocessen?	nee	beide organisaties effectief?	
	ja	nee	ja
	nee	preservatie	horizontale koppeling verticale koppeling
	ja	eenzijdig invoegen	migratie naar één samen naar nieuw



De enterprise-architect

Het onderzoek van Veltman is van grote waarde voor de praktijk van de enterprise-architect. Bij een fusie of overname van bedrijfsonderdelen is het immers helder welke delen van de processen, organisatie, gegevens, applicaties of technische infrastructuur geraakt zullen gaan worden. Op basis hiervan kan worden bepaald welke mate van integratie van de architectuur vereist is om het beoogde doel te behalen. Een enterprise-architect kan op voorhand oordelen over de haalbaarheid van de benodigde architectuurintegratiestrategie: hij is het die een volledig overzicht heeft van business-, informatie- en technische architectuur van een organisatie. Dit rechtvaardigt dan ook zijn deelname aan het fusie- en overnametraject.

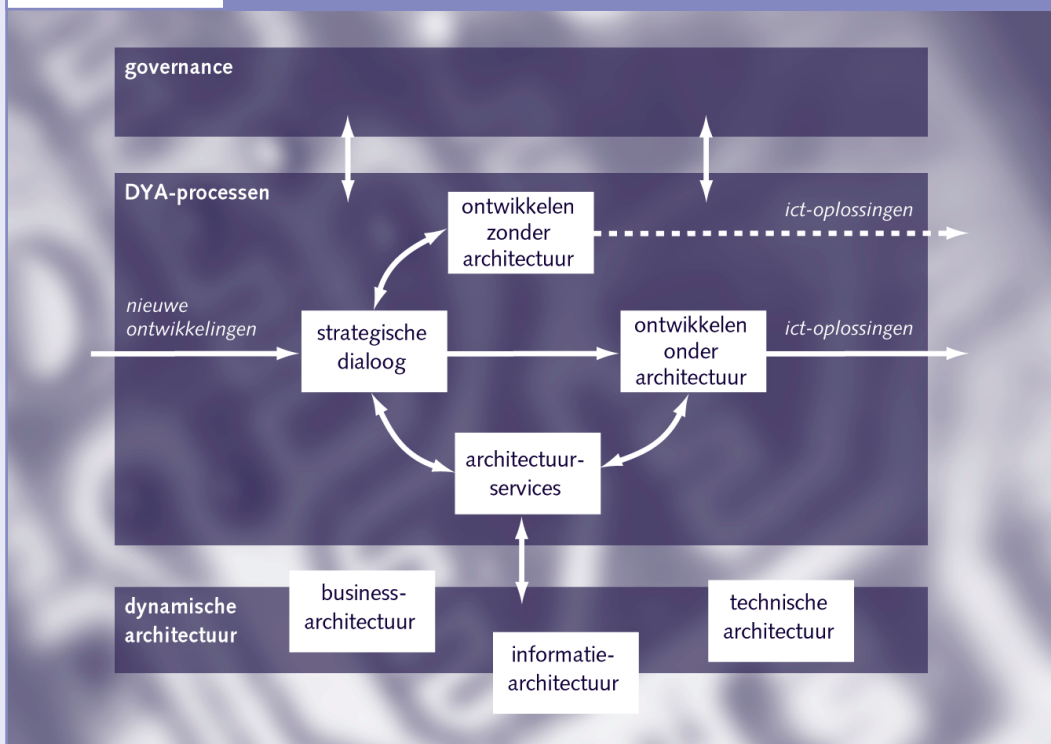
De werkwijze bij Shell Chemicals onderstreept deze stelling: daar wordt gewerkt met een M&A Guide (mergers and acquisitions). In dit handboek is een aantal scenario's voor fusies en overnames uitgewerkt waarin architectuurintegratie (en

ontvlechting) al in een vroeg stadium een rol spelen. Ook bij KLM speelt momenteel de (on)mogelijkheid van integratie van ict-architecturen een belangrijke rol. KLM trok deze les uit de samenwerking met Northwest Airlines, die nooit geresulteerd heeft in een goede integratie van ict-architecturen.

Uit het DYA-model wordt duidelijk welke rol de enterprise-architect kan vervullen in de verschillende fasen van een fusie- of overnametraject. De kern van het DYA-model wordt gevormd door vier processen die het hele traject van strategievorming tot realisatie van veranderingen beslaan: de strategische dialoog, architectuurservices en ontwikkelen onder architectuur en zonder architectuur. In het proces van de strategische dialoog worden de businessdoelen bepaald die vervolgens in businesscases worden uitgewerkt tot concrete projectvoorstellen. 'Architectuurservices' is het proces waarin de architecturen worden opgesteld en ter beschikking worden gesteld aan de strategische dialoog en het ontwikkelen onder architectuur. In het proces 'ontwikkelen onder architectuur' worden de concrete businessdoelstellingen binnen de gewenste doorlooptijd met de gewenste kwaliteit en tegen acceptabele kosten gerealiseerd. Hierbij is ontwikkelen onder architectuur de standaard. Onder speciale omstandig-

DYA-model

2



heden, wanneer er sprake is van extreme tijdsdruk, kan ervoor worden gekozen om bewust zonder architectuur te ontwikkelen.

Vorbereidingen

Een fusie of overname is een businessdoel. Het is de taak van de enterprise-architect om het management ervan te overtuigen dat een fusie of overname thuishoort in de strategische dialoog en daarom moet leiden tot het uitwerken van architecturen. Deze dienen om in een later stadium (*due diligence*) de mogelijkheid en tijdsduur van architectuurintegratie met een specifieke fusie- of overnamekandidaat te beoordelen.

De strategie van een organisatie kan erop gericht zijn regelmatig een kleinere speler op dezelfde markt over te nemen, om zo groei te realiseren. In dat geval is een strategie van eenzijdig invoegen gewenst. Voorwaarde voor het succesvol uitvoeren van deze strategie is voldoende technische en functionele kwaliteit en schaalbaarheid van de architectuur. De enterprise-architect moet architecturen ontwerpen en doen realiseren die in deze kwaliteit en schaalbaarheid kunnen voorzien. Maar ook aan de uitvoering van de andere strategieën kan de enterprise-architect bijdragen, door de ict op voorhand zoveel mogelijk geschikt te maken voor een voorgenomen fusie of overname.

Due diligence

Due diligence is de fase waarin twee partijen de mogelijkheid van een concrete fusie of overname onderzoeken. In de fase van de due diligence worden de boeken onderzocht, wordt inzicht gegeven in de klantenbestanden, de orderpositie, de bedrijfsvoering en de voorraadpositie. Het al dan niet bereiken van de beoogde synergievoordelen is sterk afhankelijk van de mate en de snelheid waarin de architecturen van beide organisaties geïntegreerd kunnen worden. Dat maakt de toestand van de ict kritisch voor het slagen van het fusie- of overnameproces. Lijken in de ict-kast kunnen daarom invloed hebben op de overnameprijs en kunnen zelfs de beoogde fusie of overname doen afketsen.

Ervaren enterprise-architecten moeten voor het onderdeel ict betrokken zijn bij het due-diligence-onderzoek. Een due-diligenceonderzoek voltrekt zich meestal in het diepste geheim, ook voor de medewerkers van de betrokken organisaties. Immers: als de overeenkomst afketst zijn er altijd veel mensen die er belang bij hebben te weten waarom. Meestal gaan dergelijke berichten ten

koste van het imago van één of beide partijen. Het is daarom noodzakelijk dat de enterprise-architect de directie al tijdens de voorbereidingen van een fusie of overname ervan weet te overtuigen dat toevoeging van de architect aan het due-diligenceteam belangrijke voordelen heeft.

Integratiestrategie

Bij de uitvoering van de architectuurintegratiestrategie spelen twee andere architectuurprocessen een belangrijke rol: architectuurservices en

»Lijken in de ict-kast hebben invloed op de overnameprijs en kunnen zelfs de fusie of overname doen afketsen.«

ontwikkelen onder architectuur. In deze twee processen worden de kaders ontworpen waarbinnen de nieuwe ict-middelen ontwikkeld moeten worden.

Architectuurservices omvatten het borgen van de architectuurprincipes en het opstellen van de modellen. De modellen worden uitsluitend ontwikkeld in relatie tot de problemen die opgelost moeten worden. Dus als de architectuurintegratiestrategie horizontale koppeling is, beperk je je tot het front-office en verlies je geen tijd door de architecturen van de back-offices te beschrijven. De principes en modellen moeten voldoende omvang en diepgang hebben om de impact van de voorgestelde verandering te kunnen beoordelen.

In het geval van een fusie- of overnametraject moeten deze architectuurprincipes voor de nieuwe vormen organisatie meestal opnieuw worden geformuleerd. Waarschijnlijk is daarvoor niet al te veel tijd beschikbaar. Hoe duidelijker deze principes in de oude organisaties werden gehanteerd, hoe makkelijker het is om dat in de nieuwe organisatie weer te doen. Er zullen enkele strategische dialoogsessies met het nieuwe management voor nodig zijn om die opnieuw in kaart te kunnen brengen. Voorkomen moet worden dat hiermee veel tijd verloren gaat. Ook om deze reden is het goed als de enterprise-architect al in een zeer vroeg stadium bij het fusie- of overnametraject betrokken wordt. Zo weet het betrokken management van tevoren dat ook hieraan



aandacht besteed moet worden om een stevige, nieuwe organisatie te kunnen vormen.

Of de enterprise-architect erin slaagt vanuit een dergelijk, door de betrokkenen geaccepteerd kader te werk te gaan bij het ontwerpen van oplossingen, bepaalt het slagen van de gekozen architectuurintegratiestrategie. Immers: als dat lukt, zullen de oplossingen grote samenhang vertonen. Slaagt de architect daar niet in, dan zullen de kaders in de loop van de tijd steeds bijgesteld moeten worden, met alle gevolgen van dien voor de ontwikkelde of in ontwikkeling zijnde oplossingen.

Door te werken vanuit een dergelijk kader kan snelheid in de ontwikkelingen worden bereikt door de projecten te voorzien van een voor het project relevante projectstartarchitectuur. Dit voorkomt, dat alle projecten – en er zullen er waarschijnlijk meerdere tegelijk lopen – opnieuw het wiel uitvinden en daarmee tijd verliezen, maar ook: hun eigen koers gaan varen, waardoor de samenhang in gevaar komt.

Op deze manier kunnen snel de benodigde oplossingen gerealiseerd worden, maar altijd in samenhang met de doelen van de organisatie zoals die zijn vastgelegd in de strategische dialoog en neergelegd in de businesscase en altijd binnen de kaders van de architectuurprincipes.

Aanbevelingen

Een enterprise-architect die zijn of haar steentje wil bijdragen aan de keuze voor en de realisatie van een strategie voor integratie van architecturen, loopt bepaalde risico's. Deze risico's zijn te voorkomen. De architect kan het besluitvormingsproces te veel naar zich toe willen trekken. Het kan zijn dat de architect onvoldoende in staat is de eigen kindjes los te laten. Eindeloze discussies over kwaliteit, standaards en schaalbaarheid kunnen hiervan het gevolg zijn. Dit kan uiteindelijk leiden tot besluiteloosheid: het onvermogen om te reageren op de verandering, op een moment dat verandering juist noodzakelijk is. Wanneer sprake is van eenzijdig invoegen, is het uitgangspunt dat de sturende organisatie effectief haar bedrijfsprocessen uitvoert en de ict van de sturende organisatie van voldoende kwaliteit is.

De architect van de andere organisatie kan het volledig oneens zijn met dit oordeel. Echter: er is niet voor niets sprake van een sturende organisatie. Dat is in veel gevallen de kopende partij. Hoe dan ook, de sturende organisatie is de baas en zal naar haar overtuiging handelen.

Wanneer er sprake is van een hoge mate van overlap in de bedrijfsprocessen, hebben alle architectuurintegratiestrategieën een grote impact op de organisatie. Van de mogelijke strategieën (eenzijdig invoegen, migratie naar één, samen naar nieuw) heeft eenzijdig invoegen het grote voordeel helder, zichtbaar, overzichtelijk en daardoor redelijk beheersbaar te zijn. De snelheid waarmee de architectuurintegratiestrategie kan worden uitgevoerd, is mede bepalend voor het slagen van de fusie of overname. Zolang de gekozen strategie niet gerealiseerd is, is in feite sprake van preservatie en dus van het niet behalen van de synergievoordelen. Als een architect inschat dat architectuurintegratie door migratie naar één of samen naar nieuw langer dan een jaar zal duren, zou hij of zij om die reden moeten adviseren om eenzijdig invoegen te kiezen. Na een snelle eenzijdige invoeging kan dan verder gewerkt worden aan het verbeteren van die architectuur, waarbij tijdelijk uitgefaseerde componenten en de daarover aanwezige kennis en ervaring weer een belangrijke rol kunnen spelen.

Conclusies

De kern bij de keuze voor het integreren van ict ligt niet op het gebied van architectuur maar op het gebied van de bedrijfsvoering. Uitsluitend aspecten uit de bedrijfsvoering bepalen de richting van de architectuurintegratie en de impact van de integratie op de architecturen.

Het moment waarop besluitvorming over de te volgen architectuurintegratiestrategie moet plaatsvinden, hangt af van de overlap in de bedrijfsprocessen. Wanneer beide organisaties op dezelfde markt opereren moet de keuze gemaakt zijn vóór de due diligence. Waardebepaling en inschatting van de bereikbaarheid van samenwerkingsvoordelen hangen dan namelijk samen met het oordeel over de mogelijkheid of onmogelijkheid om met een bepaalde organisatie over te gaan op een geïntegreerde architectuur. Het risico van mislukking is erg groot als pas naar architectuur gekeken wordt wanneer de koop al gesloten is.

De complexiteit van het besluitvormingsproces

wordt bepaald door het aantal betrokkenen en de gelijkwaardigheid van de betrokken partijen. Hoe groter het risico van politieke processen en besluiteloosheid, hoe hoger in de organisatie de besluitvorming moet plaatsvinden en hoe meer daadkracht er nodig is om deze te implementeren. Als die daadkracht er niet is, kan beter gestuurd worden op het kiezen van een snelle architectuurintegratiestrategie, zoals eenzijdig invoegen of preservatie.

De hier geschetste materie is een abstractie van de complexe werkelijkheid van fusie- en overnameprocessen en architectuurintegratie. Deze abstractie kan echter goed dienen als argument voor effectieve en tijdige besluitvorming op het juiste niveau. De risico's van een gekozen strategie zijn bekend en kunnen daardoor beter beheerst worden. Een gewaarschuwde organisatie telt immers voor twee. Zo wordt voorkomen dat een fusie of overname mislukt doordat niet tijdig de juiste geïntegreerde architectuur gerealiseerd kan worden. Bovendien kunnen kostbare en risico-

volle slooptrajecten achteraf vermeden worden, omdat complexiteit bij voorbaat wordt gereduceerd.

Een fusie of overname is en blijft een hectisch en spannend traject voor alle betrokkenen. Een traject dat tot een zeer gewaardeerde prestatie van de betrokken enterprise-architecten zal leiden.

Literatuur

Automatisering Gids.
IT moet 'naar voren' bij fusies en overnames. 37e jaargang nr. 26, 27 juni 2003.

Automatisering Gids.
IT speelt hoofdrol in partnerkeuze KLM. 37e jaargang nr. 35, 29 augustus 2003.

Veltman, J. (2000).
Post-fusie integratie van informatiesystemen, een methode voor alignment

van business- en ict integratie. Prima Vera Working paper 2002-2. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.

Wagter, R., M. van den Berg, J. Luijpers & M. van Steenberg (2001).
DYA: snelheid en samenhang in business- en ict-architectuur. Den Bosch: Uitgeverij Tutein Nolthenius.

Drs. M.H.B. van Rijn is management-consultant bij de divisie Architectuur en Implementatie van Sogeti Nederland.
E-mail: ria.van.rijn@sogeti.nl