

MASTER'S THESIS

Een case study naar exploitatieve IT-integraties: Facilitators van effectieve CO-Evolutionaire IS-Alignment

Gerst, M.

Award date:
2022

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 02. Jul. 2022

Open Universiteit
www.ou.nl



Een case study naar exploitatieve IT-integraties: Facilitators van effectieve CO-Evolutionaire IS-Alignment

A case study on Exploitative IT-Integrations:

Facilitators of effective CO-Evolutionary IS-Alignment

Opleiding:	Open Universiteit, faculteit Betawetenschappen
Programme:	Masteropleiding Business Process Management & IT Open University of the Netherlands, faculty of Science
Cursus:	Master of Science Business Process Management & IT
Student:	IM9806 Afstuderen Business Proces Management and IT
Studentnummer:	M. Gerst
Datum:	30-01-2022
Afstudeerbegeleider:	P. Walraven MSc.
Meelezer:	dr. R. van de Wetering
Versienummer:	1.0
Status:	Definitief

Abstract

Mergers & Acquisitions (M&A's) worden veelal gezien als oplossing voor de snel veranderende markt waarin organisaties zich bevinden. Echter 60% van alle M&A's blijken onsuccesvol. Dit valt te herleiden tot het feit dat samengevoegde organisaties te snel inzetten op het bereiken van synergievoordelen, ten koste van Business & IT Alignment (BITA). Aangezien BITA essentieel is om te profiteren van synergievoordelen van M&A's, zouden organisaties zich meer moeten richten op het bereiken van BITA. Er is gebruik gemaakt van het Co-Evolutionaire IS Alignment-model (COISA-model) van Walraven et al. (2018) om effectieve facilitators van COISA te identificeren en daarmee bij te dragen aan de effectiviteit van M&A's. In dit onderzoek is een single case study toegepast waarbij de IT-integratie van twee softwareleveranciers zijn onderzocht. De IT-integratie wordt gekenmerkt door een exploitatieve aard wat betekent dat een bestaande applicatie wordt geïmplementeerd bij de overgenomen partij. Het exploitatieve karakter van de IT-integratie leidt ertoe dat enkele reeds geïdentificeerde facilitators (Walraven et al., 2020) niet effectief in te zetten zijn, maar dat er ook nieuwe effectieve facilitators zijn gevonden. Daarnaast zijn enkele facilitators enkel effectief als die worden ingezet bij stakeholders van de overgenomen partij, of juist bij stakeholders van de overnemende partij.

Sleutelbegrippen

Business & IT Alignment (BITA), Co-Evolutionary IS-alignment (COISA), Mergers & Acquisitions, Facilitators, IT-integratie, IT-Integratiemethode

Samenvatting

De rol die IT speelt in een organisatie is de afgelopen decennia aanmerkelijk gegroeid, net als de kosten die daarmee gepaard gaan. Deze ontwikkeling leidt ertoe dat organisaties behoefte hebben aan inzicht in de mate waarin IT leidt tot verbeteringen in resultaten. Duidelijk is dat het bereiken van Business & IT alignment (BITA) hierin een belangrijke rol speelt. Daarnaast hebben organisaties te maken met een sterk veranderende markt wat onzekerheid over de toekomst geeft. Om goed om te kunnen gaan met deze onzekere toekomst kiezen veel organisaties ervoor om synergievoordelen te bereiken middels Mergers & Acquisitions (M&A's). Echter, veel M&A's (60%) blijken onsuccesvol te zijn in het behalen van deze voordelen. Samengevoegde organisaties blijken veelal te snel in te zetten op synergievoordelen, ten koste van BITA. Ook hier blijkt een verband te zijn tussen BITA en het succes van een M&A.

Hoewel BITA vaker gezien wordt als een geordend proces, bestaat inmiddels wel het inzicht dat BITA juist vanuit een holistisch perspectief bekeken dient te worden. Een model dat hier goed bij aansluit is het Co-Evolutionaire IS Alignment (COISA) model dat ook al in de praktijk is toegepast om facilitators van effectieve COISA te identificeren. Dit roept de vraag op in hoeverre deze facilitators ook binnen de M&A context toepasbaar zijn. Daarbij dient rekening gehouden te worden met de toegepaste integratiemethode. Zo kunnen de te integreren organisaties hun IT-systemen integreren op een exploitatieve of een exploratieve wijze. Hoewel een exploitatieve IT-integratie gezien wordt als minst complexe methode, roept het wel de vraag op in hoeverre deze aanpak succesvol is, gezien het hoge percentage onsuccesvolle M&A's en het aanwezige risico dat deze aanpak leidt tot vernietiging van reeds succesvol ingerichte IT-systemen van de overgenomen partij. De onderzoeksvraag die hieruit voortvloeit is:

Welke facilitators kunnen er geïdentificeerd worden ten behoeve van effectieve co-evolutionaire IS alignment binnen de context van IT-integraties die exploitatief van aard zijn?

Om antwoord te geven op deze onderzoeksvraag is gebruik gemaakt van het COISA-model en de reeds geïdentificeerde facilitators. Daarbij is een kwalitatieve onderzoeks aanpak toegepast en een single case study waarbij twee softwareleveranciers een IT-integratie uitgevoerd hebben die exploitatief van aard was. Omdat het hier gaat om een IT-integratie is ervoor gekozen om het COISA-proces IT-Implementation te onderzoeken en de interacties tussen IT-Implementation en IT-Usage, Enterprise Architecture Management (EAM) en Strategy Formulation en liggen meer in de operationele dan de strategische context van het COISA-model. Dit heeft te maken met het feit dat binnen een exploitatieve IT-integratie strategievorming minder prioriteit heeft, maar de focus meer ligt op het implementeren van (bestaande) IT-systemen van de overnemende partij bij de overgenomen partij. Voor het onderzoek zijn vier semigestructureerde interviews gehouden met stakeholders binnen de IT-integratie die elk verschillende rollen hadden binnen de IT-integratie. De resultaten van de interviews zijn vervolgens gecodeerd en via de codering is getracht de bestaande facilitators te koppelen maar is ook getracht om nieuwe facilitators te identificeren wat de onderzoeksresultaten zowel een inductief als een deductief karakter geven.

Uit de resultaten is naar voren gekomen dat een aantal bestaande facilitators (12) effectief zijn, maar zijn ook nieuwe effectieve facilitators geïdentificeerd (14). Daarbij is opvallend dat enkele van deze facilitators (5) enkel effectief zijn mits die gericht zijn op stakeholders van de overgenomen partij en dienen dus ingezet te worden door stakeholders van de overnemende partij. Ook valt op dat de

interacties tussen het COISA-proces IT-Implementation en Strategy Implementation één richting op bewegen, namelijk van Strategy Implementation naar IT-Implementation. Daaruit blijkt dat er geen inspraak is op de Strategy Implementation vanuit de stakeholders binnen het proces IT-Implementation.

Binnen de context van een exploitatieve IT-integratie blijkt dat de stakeholders is twee groepen verdeeld zijn, die van de overnemende partij en van de overgenomen partij. Deze groepen zijn hiërarchisch ook niet gelijk aan elkaar waarmee het co-evolutionaire aspect van COISA niet altijd vanzelfsprekend is. Daaruit volgt de situatie waarin bepaalde facilitators enkel effectief zijn mits die ingezet worden op de stakeholders van de overgenomen partij. De geïdentificeerde facilitators blijken effectief te zijn om COISA te bereiken, maar dit is wel bekeken vanuit het korte termijn scenario waarbij de IT-systemen van de overnemende partij in korte tijd geïmplementeerd worden bij de overgenomen partij. Echter, het feit dat de overgenomen partij nu ook onderdeel is van de overnemende partij brengt inherent verandering met zich mee waardoor het geïmplementeerde IT-systeem mogelijk niet volledig aligned is met de organisatie (BITA). Welke lange termijn gevolgen dit heeft valt niet binnen de scope van dit onderzoek, maar mogelijk kunnen toekomstige resultaten een ander perspectief geven op de geïdentificeerde facilitators. Het is nog de vraag in hoeverre een exploitatieve IT-integratie rekening houdt met de veranderingen die een M&A met zich meebrengt en mogelijk kan dit op de lange termijn het bereiken van COISA verhinderen.

Omdat het toepassen van een exploitatieve IT-integratie mogelijk leidt tot een te grote focus op effectiviteit van de IT-integratie ten koste van COISA is het advies om de toegepaste integratiemethode opnieuw tegen het licht te houden. Daarnaast zou vervolgonderzoek kunnen kijken naar de effecten van facilitators die enkel gericht zijn op een deel van de stakeholders en de gevolgen van het feit dat interacties tussen bepaalde COISA-processen niet altijd wederzijds zijn.

Summary

The role that IT plays in an organization has grown significantly in recent decades, as have the associated spendings. This development means that organizations need insight into the extent to which IT leads to improvements in results. It is clear that achieving Business & IT alignment (BITA) plays an important role in this. In addition, organizations have to deal with a strongly changing market, which creates uncertainty about the future. To deal with this uncertain future, many organizations choose to achieve synergy benefits through Mergers & Acquisitions (M&As). However, many M&As (60%) prove unsuccessful in achieving these benefits. Since integrated organizations often focus too quickly on synergy benefits at the expense of achieving BITA, here too research has found a connection between BITA and the high percentage of unsuccessful M&A's.

Although BITA is more often seen as an ordered process, there is now an understanding that BITA should be viewed from a holistic perspective. An approach that fits well is the Co-Evolutionary IS Alignment (COISA) model that has already been applied in practice to identify facilitators of effective COISA. This raises the question to which degree these facilitators can also be applied within the M&A context. The method of integration used must be taken into account. In this way, the organizations to be merged can integrate their IT systems in an exploitative way, but also in a more explorative way. Although an exploitative IT-integration is seen as the least complex method, it raises the question whether this approach is successful. The percentage of unsuccessful M&A's is high and the present risk that this approach leads to destruction of already successfully set up IT-systems of the acquired party is plausible. The resulting research question is:

Which facilitators can be identified for effective co-evolutionary IS alignment within the context of IT-integrations that are exploitative in nature?

To answer this research question, the COISA-model and the already identified facilitators were used. A qualitative research approach was applied and a single case study in which two software suppliers performed an IT-integration that was exploitative in nature. Because this concerns an IT-integration, it was decided to investigate the COISA-process IT-Implementation and the interactions between IT-Implementation and IT-Usage, Enterprise Architecture Management (EAM) and Strategy Formulation and lie more in the operational than the strategic context of the COISA-model. This is for the reason that within an exploitative IT-integration strategy formation is not a priority, but the focus is more on implementing (existing) IT-systems from the acquiring to the acquired party. For this study, four semi-structured interviews were conducted with IT-integration stakeholders, each of whom had different roles within IT-integration. The results of the interviews were then coded and an attempt was made to link the existing facilitators through the coding. Also, an attempt was made to identify new facilitators which give the research results both an inductive and a deductive character.

The results show that a number of existing facilitators (12) are effective, but new effective facilitators have also been identified (14). It is striking that some of these facilitators (5) are only effective if they are aimed at stakeholders of the acquired party and must therefore be deployed by stakeholders of the acquiring party. It is also noticeable that the interactions between the COISA-process IT-Implementation and Strategy Implementation are moving in one direction, namely from Strategy Implementation to IT-Implementation and not the other way around. Therefore, it's concluded that there is no say in the Strategy Implementation from the stakeholders within the IT-Implementation process.

Within the context of an exploitative IT-integration, it appears that the stakeholders are divided into two groups, that of the acquirer and of the acquired. These groups are also not the same hierarchically, which means that the co-evolutionary aspect of COISA is not always obvious. This leads to the situation in which certain facilitators are only effective if they are deployed on the stakeholders of the acquired party. The identified facilitators appear to be effective in achieving COISA, but this is viewed from the short-term scenario where the acquirer's IT-systems are implemented at the acquired party in a short time. However, the fact that the acquired party is now also part of the acquiring party inherently entails change, as a result of which the implemented IT-system may not be fully aligned with the organization (BITA). The long-term consequences of this situation are not within the scope of the research, but possibly future results can give a different perspective on the identified facilitators. It remains to be seen to what extent an exploitative IT-integration takes into account the changes that an M&A entails and, in the long term, this may prevent the achievement of BITA.

Since the application of an exploitative IT-integration may lead to too much focus on the effectiveness of the IT-integration at the expense of COISA, it is recommended to reconsider the applied integration method. In addition, follow-up research could look at the effects of facilitators that only target part of the stakeholders and the consequences of the fact that interactions between certain COISA processes are not always reciprocal.

Inhoudsopgave

1	Introductie.....	1
1.1.	Aanpak in hoofdlijnen	3
2.	Theoretisch kader	4
2.1.	Onderzoeksaanpak.....	4
2.2.	Resultaten en conclusies	5
2.2.1.	M&A.....	5
2.2.2.	COISA-model.....	7
2.2.3.	COISA-facilitators.....	8
2.3.	Doel van het vervolgonderzoek	10
3.	Methodologie.....	12
3.1.	Case	12
3.2.	Technisch ontwerp	13
3.3.	Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten	15
4.	Resultaten	16
4.1.	Co-evolutionaire interacties.....	16
4.2.	Facilitators	17
4.2.1.	Alignment motivation.....	18
4.2.2.	Stakeholder involvement	19
4.2.3.	Interconnections.....	20
4.2.4.	Alignment decisions.....	21
5.	Discussie, conclusie en aanbevelingen	22
5.1.	Discussie	22
5.2.	Conclusie	23
5.3.	Aanbevelingen voor de praktijk	24
5.4.	Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	24
6.	Referenties	25
7.	Bijlages	28
7.1.	Interview Guide	28
7.2.	Coderingsschema	30

1 Introductie

Ooit werd IT meer gezien als instrument om de organisatiestrategie te behalen. Inmiddels is IT essentieel voor organisaties en beïnvloedt zelfs de organisatiestrategie (Oh, W., & Pinsonneault, A., 2007). Deze ontwikkeling gaat gepaard met een stijging in IT-kosten, waardoor er behoefte ontstaat om inzicht te krijgen in de mate waarin IT leidt tot verbeteringen in organisatieresultaten (Tallon et al., 2011). Uit onderzoek blijkt dat Business & IT alignment (hierna: BITA) hierin een belangrijke rol speelt (Tallon, p, p., Coltman, T., Sharma, R., & Queiroz, M., 2016; Chan, Y, E., Sabherval, R., Thatcher, B, T. 2006; Oh, W., & Pinsonneault, A., 2007). BITA is enerzijds de mate waarin IT de organisatiestrategie ondersteunt, en anderzijds in hoeverre alle IT-voorzieningen benut worden door de organisatie (Tallon et al., 2011). Dit laat zich echter moeilijk analyseren, omdat organisaties tegenwoordig te maken hebben met een onvoorspelbare markt (Chan et al, 2006) die vraagt dat er flexibel wordt omgegaan met de veranderingen die dat teweegbrengt (Tallon, et al., 2001; Uludag, O., Nagelem S. & Hauder, M., 2019; Hanschke, S., Ernsting, J. & Kuchen, H., 2015). Eén van de oplossingen die daarin door veel organisaties gevonden wordt is om over te gaan tot het fuseren (merger) of overnemen (acquisition) van twee of meer organisaties (M&A's). Daarmee worden synergievoordelen behaald die organisaties beter bestand maken tegen een onvoorspelbare toekomst (Nguyen, H., Yung, K. & Sun, Q., 2012). Echter, veel M&A's (60%) blijken niet succesvol te zijn (Mehta et al., 2007). Uit onderzoek blijkt dat BITA een grote rol speelt in het succesvol afronden van een M&A (Ravikumar, N., 2017; Mehta, M. & Hirschheim, R., 2007).

De veranderende markt waarmee organisaties moeten omgaan komt onder andere voort uit de wens van klanten om steeds meer geïndividualiseerde producten aan te kunnen schaffen, zonder daarbij de economische voordelen van massaproductie te verliezen (Matthiae, M., Richter, J., 2018). Hoewel M&A's worden gezien als oplossing om aan deze wensen te voldoen, slagen, zoals gezegd, het merendeel van de M&A's niet in het behalen dat deze doelstelling (Kumar, 2011; Robinson, 2003). Dit roept de vraag op welke rol BITA hierin speelt. Volgens Mehta et al. (2007) zijn twee aspecten van belang, namelijk: synergie en alignment (BITA). Het synergy aspect houdt in dat het samenbrengen van organisaties zal leiden tot een beter resultaat dan wanneer de organisaties onafhankelijk van elkaar zouden opereren. Hiervoor dienen de organisaties echter wel aligned te zijn. De onderzoekers tonen echter aan dat organisaties te snel overgaan op het bereiken van synergiedoelstellingen ten koste van de BITA, waardoor synergiedoelstellingen moeilijker te behalen zijn. Een conclusie die ook door onderzoek van Schonewille et al. (2010) wordt ondersteund.

Hoewel er veel onderzoek is gedaan naar M&A's en ook naar BITA, richt onderzoek zich beperkt op de combinatie van beide. Dit is enigszins opmerkelijk aangezien BITA invloed heeft op de mate van succes van M&A's (Schonewille et al., 2010). Volgens Schonewille et al. (2010) is onderzoek naar BITA binnen de M&A context veelal theoretisch van aard en vervolgens niet getoetst in de praktijk. Schonewille et al. (2010) hebben onderzoek naar de praktijk gedaan, maar komen tot de conclusie dat hun model onvoldoende rekening houdt met het dynamische karakter van BITA. Daarnaast is het de vraag in hoeverre er rekening gehouden wordt met de specifieke M&A context, omdat ook die sterk kunnen verschillen ten opzichte van elkaar. Denk daarbij aan een M&A tussen twee gelijke organisaties die fuseren of aan één grotere organisatie die één of meerdere kleinere organisaties overneemt. Zo laat het onderzoek van Henningsson, S. & Yetton, P. (2011) zien dat de twee uitgevoerde casestudies verschillende resultaten laten zien, omdat de condities waarin de twee

M&A's plaatsgevonden hebben verschillend zijn. Daarin maken Henningsson et al. (2011) onderscheid in verschillende soorten IT-integraties. Daarbij valt te denken aan organisaties die bestaande 'IT capabilities' integreert bij de overgenomen partij(en) (exploitatief) of juist organisaties die integreren met als doel om de strategische doelstellingen aan te passen en bijvoorbeeld gericht zijn op een andere niche binnen de markt (exploratief) (Henningsson, S., Kettinger, W.J., 2016). Dit laatste voorbeeld vraagt om bestaande capabilities aan te passen, of anders in te zetten en maakt het integreren van IT meer exploratief van aard. De casestudies zijn in dit geval dan ook twee uitersten waarbij de ene casestudy 3 maanden heeft gedaan over de IT-integratie, en de andere casestudy 10 jaar.

De invloed van BITA moet dus bekeken worden vanuit een specifieke M&A context, maar dient ook geaccepteerd te worden als een complex en dynamisch proces. Onderzoekers onderstrepen inmiddels dan ook het holistische karakter van BITA (Tanriverdi, H. & Lim, S.Y., 2017; Zheng et al., 2019; Walraven, P., Van de Wetering, R., Helms, R. & Caniëls, M., 2020). Tanriverdi et al. (2017) geven aan dat onderzoekers BITA te vaak analyseren als een geordend proces, terwijl de praktijk laat zien dat dit veel complexer is. Om tegemoet te komen aan dit gewijzigde perspectief wordt steeds vaker het co-evolutionary IS alignment (COISA) concept toegepast. COISA impliceert dat BITA een continu proces is waarin wederzijdse interacties plaatsvinden tussen de organisatie, IT en externe partijen, en tussen strategische en operationele BITA-processen (Walraven et al., 2019). Verder wordt aangenomen dat IT en business in één ecosysteem bekeken dient te worden (Tanriverdi, H., Rai, A. & Venkatraman, N., 2010). Onderzoek naar COISA is echter veelal gericht op pogingen om de definitie helder te krijgen (Tanriverdi et al., 2010, 2017; Zhang et al., 2019) waardoor het conceptueel van aard blijft (Walraven et al., 2018). Zhang et al. (2019) geven daarnaast aan dat onderzoek niet substantieel is, en er een 'enorme gap' bestaat tussen het academische werk en de praktijk. Daarom bevelen zij aan dat onderzoek zich meer moet richten op het verkleinen van die gap. Recent wetenschappelijk onderzoek heeft zich inderdaad gericht op het ontwikkelen van een conceptueel COISA-model dat ingezet is om facilitators te benoemen die leiden tot het effectief inzetten van COISA (COISA-facilitators) in de praktijk (Walraven et al., 2018). Dit COISA-model heeft, ten opzichte van andere COISA-modellen, meer aandacht gegeven aan de rol die stakeholders spelen in het proces. Een aspect dat ook voor M&A van belang is aangezien ook hier stakeholders een grote invloed hebben op de uitkomst van het proces (Schonnewille et al., 2010, 2016; Mehta et al., 2007; Alaranta et al., 2012). Echter roept dit de vraag op in hoeverre daarin rekening gehouden wordt met de M&A context waarover Henningsson et al. (2010) spreken. Hoewel enkele onderzoekers aangeven dat BITA invloed heeft op het succes van een M&A, blijkt uit onderzoek van Henningsson et al. (2016) dat hierin de nuance ontbreekt van de context waarin de M&A plaatsvindt, waarbij IT-integraties meer exploratief, of juist meer exploitatief van aard kunnen zijn. Dit roept de vraag op in hoeverre de COISA-facilitators ingezet kunnen worden in IT-integraties die exploitatief van aard zijn. Volgens Henningsson et al. (2010) is dit afhankelijk van hoeveel bewegingsruimte de betrokken stakeholders hebben om te overleggen welk eindresultaat gewenst is, oftewel in welke mate dragen de COISA-processen bij aan het succes van een IT-integratie die exploitatief van aard is. Het risico bij exploitatieve IT-integraties is bijvoorbeeld dat er te snel wordt overgegaan op een nieuw IT-systeem en daarbij eerder succesvol ingerichte IT-systemen verloren gaan. Wat dit precies betekent in de wijze waarop de facilitators effectief ingezet kunnen worden, komt niet naar voren in bestaand onderzoek.

In dit onderzoek wordt het COISA-model van Walraven et al. (2019) en de daarbij geïdentificeerde facilitators toegepast om binnen de context van IT-integraties die exploitatief van aard zijn te bepalen

welke facilitators kunnen worden ingezet om BITA te bereiken. Zoals gezegd heeft juist een integratie die exploratief van aard is het doel om strategische aanpassingen door te voeren. Vermoedelijk zullen er daarom bij een integratie die daarentegen exploitatief van aard is, in mindere mate interacties bestaan tussen de COISA-processen binnen de strategische context. Om die reden zal er meer focus worden gelegd op de operationele context. Met dit onderzoek wordt verder tegemoetgekomen aan de oproep van Zhang et al. (2019) om meer empirisch onderzoek uit te voeren waarmee de gap tussen huidig wetenschappelijk onderzoek en de praktijk verkleind dient te worden. Daarnaast wordt de vraag naar meer onderzoek naar facilitators in andere complexe systemen zoals genoemd door Walraven et al. (2020), beantwoord. Ook Alaranta (2012) roept onderzoekers op om BITA binnen de context van M&A's verder te onderzoeken. Het feit dat er geen rekening wordt gehouden met M&A's die een exploitatieve IT-integratie toepassen, maakt dat dit binnen dit onderzoek wel het uitgangspunt vormt. De onderzoeksvraag die hieruit voortvloeit is:

Welke facilitators kunnen er geïdentificeerd worden ten behoeve van effectieve co-evolutionary IS alignment binnen de context van IT-integraties die exploitatief van aard zijn?

1.1.Aanpak in hoofdlijnen

De introductie vormt de basis voor wat in hoofdstuk 2 verder wordt uitgewerkt in een theoretisch kader. Daarin zal eerst ingegaan worden op de toegepaste methodes om literatuur te verzamelen en vervolgens wordt die literatuur besproken om het theoretisch kader van dit onderzoek in beeld te brengen. In hoofdstuk 3 wordt de toegepaste methode beschreven die moet leiden tot het beantwoorden van de onderzoeksvraag. De resultaten van het onderzoek worden in hoofdstuk 4 beschreven en uiteindelijk vormen de discussie, conclusie en aanbevelingen hoofdstuk 5.

2. Theoretisch kader

2.1. Onderzoeksaanpak

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag 'Welke facilitators kunnen er geïdentificeerd worden ten behoeve van effectieve co-evolutionary IS alignment binnen de context van IT-integraties die exploitatief van aard zijn?' zijn een aantal begrippen uitgelicht die in dit theoretisch kader verder toegelicht zijn. Met behulp van dit onderzoek zijn deze begrippen in de conclusies samengebracht waardoor er een voorlopig antwoord is gegeven op de onderzoeksvraag.

De begrippen die in het theoretisch kader zijn toegelicht betreffen 'M&A', 'M&A-methodes' (integratiemethodes), 'Facilitators', 'Co-evolutionary IT alignment' (COISA). Naar deze begrippen zijn in verschillende databases gezocht.

Database	Toelichting
ACM Digital Library	Database gericht op onderzoek binnen 'computing' en bevat bijna drie miljoen publicaties;
AIS (Association for Information Systems)	Database gericht op Information systems en daarmee sterk verbonden aan het onderwerp binnen dit onderzoek;
Google Scholar	Database die overkoepelend veel onderzoeken bevat van andere databases en daarmee richting kan geven aan de database die relevante onderzoeksresultaten bevat voor dit onderzoek;
Business source Premier (EBSCO)	Database die meer gericht is op managementonderzoek en daarmee meer inzicht kan geven over M&A's als context voor dit onderzoek.

Tabel 2.1 toegepaste databases

Er is in eerste instantie gebruik gemaakt van de bouwsteenmethode om literatuur te verzamelen die gebruikt kan worden voor dit onderzoek. Middels deze methode kunnen meerdere zoektermen in één zoekactie, met als doel om zoveel mogelijk zoekresultaten te krijgen die relevant zijn binnen het onderwerp van effectieve alignment binnen de M&A context. Onderstaand is een overzicht gemaakt van de verschillende query's per begrip, de resultaten, de gelezen artikelen en de gebruikte artikelen. De eerste screening van de resultaten was gericht op de titel waarbij de voorwaarde was dat de zoektermen erin voorkwamen, of een synoniem daarvan. Vervolgens zijn artikelen op relevantie gecontroleerd door de samenvatting, eventueel aangevuld met de conclusie, te lezen. Bij elke stap zijn de volgende vragen gesteld: Waarom ga ik dit lezen/lees ik dit?, Welk antwoord zoekt de onderzoeker/heeft de onderzoeker gevonden?, Valt dit onderzoek binnen de stroming die in dit onderzoek van toepassing is?, Voegt deze informatie waarde toe binnen dit onderzoek? Deze vragen zijn gebaseerd op de 'review questions' die Wallace en Wray (2016) aanbevelen om literatuur te beoordelen. Vervolgens is het gehele artikel gelezen om de waarde van het artikel te kunnen beoordelen ten behoeve van dit onderzoek.

Begrip	Query's	Resultaten	Gelezen	Gebruikt
M&A	'M&A' OR 'Mergers and acquisitions' AND 'Integrations' + Peer reviewed only	438	2	1
M&A	'M&A' OR 'Mergers and acquisitions' AND 'alignment' + Peer reviewed only	220	5	3

M&A	'M&A' OR 'Mergers &Acquisitions' AND 'Succes'	3	0	0
M&A	'M&A' OR 'Mergers &Acquisitions' AND 'Motives' + peer reviewed + date range 01/01/2018 – 04/01/2021	78	5	2
COISA	'Co evolutionary IT alignment' + peer reviewed only + date range 01/01/2018 – 01/04/2021	28	0	0
COISA	'IT alignment + Peer reviewed only + date range 01/01/2018 – 01/04/2021	485	2	1
Facilitators	'Facilitators' AND 'COISA' + Peer reviewed only	5	0	0

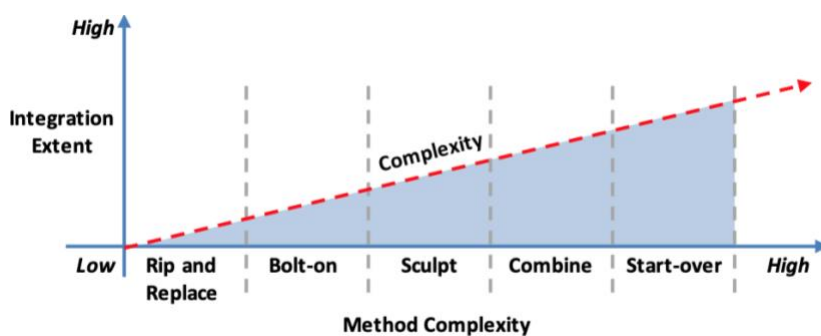
Tabel 2.2 Toegepaste query's

Nadat er een relatief duidelijk kader ontstond voor dit onderzoek, is ook de sneeuwbalmethode toegepast ten behoeve van het verzamelen van literatuur. Op deze manier kon er zoveel mogelijk literatuur worden verzameld binnen het betreffende onderwerp. Vanuit de introductie zijn de onderzoeken van Walraven et al. (2018, 2019, 2020) meegenomen om inzicht te geven in de complexe alignmentprocessen, en Hanningsson et al. (2010, 2016) vormen de basis voor wat betreft het bepalen van de toegepaste M&A integratiemethode.

2.2. Resultaten en conclusies

2.2.1. M&A

In dit onderzoek wordt de term M&A gebruikt dat staat voor 'Mergers & Acquisitions'. Hoewel dit twee verschillende termen zijn die elk een eigen betekenis hebben, wordt in dit onderzoek het integreren van twee of meerdere organisaties naar één organisatie bedoeld. M&A's zijn al jaren een bekend fenomeen en hebben met name in de recente geschiedenis aan populariteit gewonnen. Hoewel deze M&A's bedoeld zijn om de waarde voor stakeholders te verhogen, blijkt in de praktijk dat 60% van de M&A's deze doelstelling niet behalen en zelfs leiden tot waardevermindering (Henningsson, S. & Kettinger, W. J., 2016; Nguyen et al., 2012; Myers, 2008; Navikumar, N., 2017; Mehta et al., 2007; Lin et al., 2012; Alaranta et al., 2012). Dit percentage kan worden verklaard door de risico's die tijdens M&A's invloed kunnen uitoefenen op de resultaten, zoals door Henningsson et al. (2016) is beschreven. In hun onderzoek is een categorisering aangebracht die gebaseerd is op onderzoeken naar M&A's. Daaruit blijkt dat integraties kunnen verschillen in de mate van complexiteit en in mate van (benodigde) integratie.



Figuur 2.1 Integratiemethodes volgens volgens Henningsson et al. (2016)

Op basis van deze twee variabelen zijn er vijf verschillende integratiemethoden geïdentificeerd. Henningsson et al. (2016) stellen dat onderzoekers veelal onderzoek hebben gedaan naar één van deze categorieën, en daarbij onderschatten welke verschillen er kunnen bestaan tussen de verschillende integratiemethodes. Hun onderzoek heeft deze categorisering samengebracht om een holistisch beeld te geven van potentiële risico's bij M&A's. Denk daarbij aan de risico's: 'Risk of overspending', 'Risk of value destruction' en 'Risk of benefit delay'. Deze risico's zijn ook te herleiden naar de verschillende methodes die toegepast kunnen worden tijdens een M&A. Henningsson et al. (2010) geven aan dat IT-integraties kunnen variëren tussen een exploitatieve en exploratieve aard. In hun vervolgonderzoek (2016) hebben zij vijf methodes beschreven die in complexiteit en mate van (benodigde) integratie verschillen van elkaar. De complexiteit en mate van (benodigde) integratie bepalen samen in hoeverre een IT-integratie exploitatief of exploratief van aard is. Zo kan het voorkomen dat een grote organisatie (een) kleinere organisatie(s) overneemt. In deze situatie wordt veelal een 'Rip and Replace' of 'Bolt-on' methode toegepast (tabel 2.1), en is dus exploitatief van aard. Het potentiële risico bij een exploitatieve IT-integratiemethode is 'Risk of value destruction'.

Mogelijkerwijs moeten facilitators bij een 'Rip and replace' methode anders ingezet worden om BITA te bereiken. Het bereiken van BITA heeft vervolgens een positieve invloed op de effectiviteit van een M&A (Schonnewille et al., 2010). Daarnaast is het goed om te realiseren wat effectiviteit precies inhoudt. Vanuit het M&A perspectief geven Henningsson et al. (2011, 2016) aan dat de complexiteit van een Rip and replace-methode laag is, en ook snel is afgerond (na 3 maanden op basis van hun case study). Echter, wordt hier niets gezegd over tot welke hoogte de samengevoegde organisaties ook BITA bereiken met elkaar, hetgeen noodzakelijk wordt geacht in het bereiken van synergievoordelen (Nguyen, H., Yung, K. & Sun, Q., 2012). Effectiviteit wordt in dit onderzoek dus gekoppeld aan de mate waarin de samengevoegde organisaties BITA bereiken.

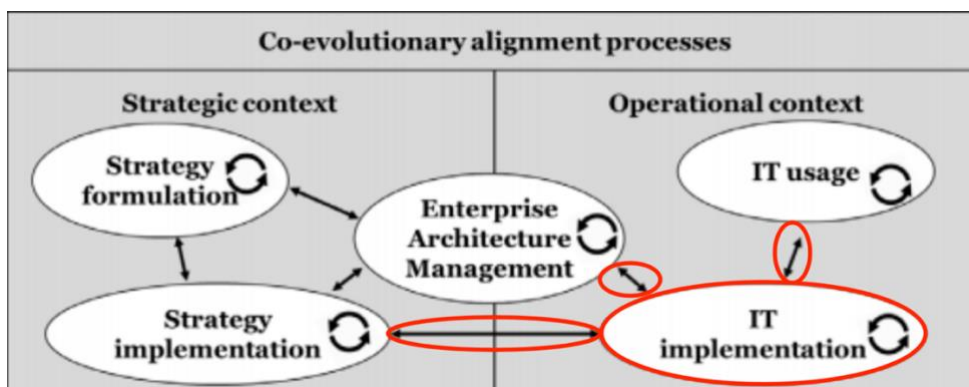
Methode	Beschrijving	Complexiteit	Impact
Rip and replace	De IT van de overgenomen partij is verouderds en vervangen door de systemen van de overnemende partij. Data is geconverteerd en verplaatst naar het systeem van de overnemende partij	Laagst	<ul style="list-style-type: none"> - Vernietigen van IT gerelateerde mogelijkheden van de overgenomen partij - Verstoorde processen van de overgenomen partij - Introduceert de handelspraktijken van de overnemende partij bij de overgenomen partij
Bolt-on	Behoudt enkele IT-systemen van de overgenomen partij. Dit leidt deels tot standaardisatie, met enkele gemeenschappelijke IT-systemen tussen de overgenomen en de overnemende partij. De overgenomen IT-systemen zijn bovenop het bestaande IT-platform (Bolt-on) van de overnemende partij geplaatst	Laag	<ul style="list-style-type: none"> - Potentiële schaalbaarheid van IT wordt niet gerealiseerd - Overgenomen IT kan op termijn leiden tot een complexe IT-infrastructuur
Sculpt	De meeste IT van de overgenomen partij is vervangen door IT van de overnemende partij, maar specifieke systemen zijn geselecteerd en aangepast naar een nieuwe standaard in de samengevoegde organisatie. Deze methode heeft de voorkeur als de	Medium	<ul style="list-style-type: none"> - Vernietigen van IT gerelateerde mogelijkheden van de overgenomen partij - Alleen van toepassing indien de overgenomen partij volledig ondersteunt kan

	overgenomen partij reeds goede door IT ondersteunde processen heeft.		worden met de IT van de overnemende partij - Behalen van 'best practices' binnen de samengevoegde organisatie.
Combine	Een selectief en potentieel politiek proces waarin IT-systemen van de overnemende partij en de overgenomen partij worden geëvalueerd. Voor elk proces wordt de beste oplossing geselecteerd en wordt de standaard in de samengevoegde organisatie. De verschillende systemen zijn gekoppeld middels interfaces.	Hoog	- Voegt complexiteit aan de infrastructuur toe met hoge onderhoudskosten en beperkingen in groei - Vereist politieke onderhandelingen - Behalen van 'best practices' binnen de samengevoegde organisatie
Start-over	Deze methode is noodzakelijke indien IT van zowel de overnemende partij als de overgenomen partij de processen van de samengevoegde organisatie niet ondersteunen. Nieuwe IT-functionaliteit is benodigd. Dit loopt vaak hoog op in de kosten en is complex, gezien de tijdsdruk om synergievoordelen uit de M&A te realiseren.	Hoogst	- Vereist substantiële middelen en de uitkomst is onzeker - Geen kaders voor wat er bereikt kan worden

Tabel 2.1 complexiteit en organisatorische consequenties van IT-integratie methodes

2.2.2. COISA-model

Het COISA-model betreft een conceptueel model dat onderstreept dat BITA een continu proces is waarbij wederzijdse interacties plaatsvinden tussen de organisatie, IT en externe partijen, en tussen strategische en operationele BITA-processen (Walraven et al, 2019). Walraven et al. (2018) hebben een model ontwikkeld die gebaseerd is op theoretisch onderzoek naar bestaande COISA-theorieën en de beschreven definitie ondersteunen in figuur 2.2.



Figuur 2.2 Conceptueel model van COISA volgens Walraven et al. (2018)

In dit model zijn vijf BITA-processen geïdentificeerd die onderverdeeld zijn in twee contexten zoals te zien in tabel 2.3

Context	Alignment process	Explanation
Strategic context	Strategy formulation	'The process of defining strategic objectives underlying a particular IS'

	Strategy implementation	<i>'The process of setting up and maintaining structures and priorities to ensure that strategic objectives are realized in the operational context of the organization'</i>
Operational context	IT usage	<i>'The process of employing a system to perform a task'</i>
	IT implementation	<i>'The process of embedding an IT-solution within an organization'</i>
Operational & Strategic context	EAM	<i>'The process of managing an organization's architecture'</i>

Tabel 2.2 Alignment processes in COISA-model volgens Walraven et al. (2019)

In het COISA-model van Walraven et al. (2018) zijn interacties *binnen* de BITA-processen geïdentificeerd, maar ook *tussen* sommige van de BITA-processen. Omdat de doelstellingen, behoeftes en strategieën van organisaties in veranderende omgevingen snel veranderen en ook verschillen per stakeholder, zal ook de alignment van IT aan een vergelijkbare verandering onderhevig zijn (Walraven et al., 2018). Binnen dit onderzoek zal de focus liggen op het COISA-proces IT-implementation. Binnen het IT-implementation proces vinden interacties plaats, maar ook tussen het IT-implementation proces en IT-usage, EAM en Strategy implementation. De interacties tussen deze processen zullen ook onderdeel zijn van dit onderzoek, omdat die ook direct in verbinding staan met, en daarom direct invloed hebben op het IT-implementation proces.

Vervolgens hebben Walraven et al. (2019) het COISA-model getest in de context van een ziekenhuis waarbij ze zich hebben gericht op EMR-implementation. Daarin zijn alle betrokken stakeholders geïdentificeerd om vervolgens te analyseren of de theoretische BITA-processen ook op de praktijk zijn toe te passen. Uit dit onderzoek blijkt dat het COISA-model goed toepasbaar is binnen deze context. De meeste stakeholders nemen deel aan verschillende BITA-processen, zowel binnen de operationele als de strategische context. De verwachting is dat bij een Rip and replace integratiemethode bepaalde stakeholders minder betrokken zijn bij de processen binnen de strategische context omdat het te integreren IT-systeem al ontwikkeld is en direct overgedragen wordt op de overgenomen partij. Daarom zal er meer focus zijn op de COISA-processen binnen de operationele context, met IT-implementation proces als centraal punt.

2.2.3. COISA-facilitators

In hun vervolgonderzoek hebben Walraven et al. (2020) gekeken naar potentiële facilitators om interacties tussen de stakeholders effectief in te kunnen zetten. Hierbij zijn de volgende (facilitator) categorieën toegepast: 1) Alignment motivation: tot op welke hoogte stakeholders gemotiveerd zijn om alignmentprocessen te initiëren en vol te houden, 2) Stakeholder involvement: heeft betrekking op de selectie van stakeholders die betrokken zijn bij een COISA-proces, 3) Interconnections: gaat over de manier waarop stakeholders met elkaar omgaan en *hoe* er besluiten worden genomen, 4) Alignment decisions: heeft betrekking op *welke* beslissingen bevorderlijk zijn voor de alignment. Per categorie zijn facilitators geïdentificeerd die in de verschillende focus groepen benoemd waren. Per COISA-proces is vervolgens aangegeven of deze facilitator voor dat proces van belang is. Het model waarmee deze meting is vastgelegd, wordt weergegeven in tabel 2.4.

Categorieën	Facilitator	Strategy formulation	Strategy implementation	EAM	IT implementation	IT usage
Alignment motivation	Accountability & mandate					
	Planning & monitoring					
	Intrinsic motivation actors					
	Perceived EMR benefits					
	(prevention of) misalignment					
	Legal obligations					
	Support & leadership executive management					
	Compensation of involved actors' time					
	End user training					
	Stakeholder involvement	Different perspectives represented				
Internal & external actors						
Champions/motivators						
Translators						
Knowledge of EMR/Product						
'Unofficial' leaders						
Openness to other perspectives						
Leadership						
Representatives of related projects						
Representatives of related systems						

Inter connections	Formal governance					
	Transparency					
	Existing informal networks					
	Supporting tools					
	Physical project spaces					
	Creating informal networks					
Alignment decisions	Common guidelines					
	Central coördination					
	Allow emergent decision-making					
	Have technical infrastructure in place					

Tabel 2.4 Facilitators per categorie en BITA-proces volgens Walraven et al. (2020)



50% of meer van de focusgroepen benoemde dit als een belangrijke facilitator voor het betreffende COISA-proces

2.3. Doel van het vervolgonderzoek

Op de onderzoeksvraag ‘Welke facilitators kunnen er geïdentificeerd worden ten behoeve van effectieve co-evolutionary IS alignment binnen de context van IT-integraties die exploitatief van aard zijn?’ kan de conclusie worden getrokken dat er bij M&A’s een aantal potentiële risico’s kunnen ontstaan. Daarbij dient rekening gehouden te worden met de mogelijke integratiemethodes die toegepast kunnen worden. De toegepaste methode verschilt in complexiteit en in de mate waarin er geïntegreerd dient te worden. Echter, dit zegt nog niets over in hoeverre de organisaties aligned zijn met elkaar, terwijl dit essentieel is voor een succesvolle M&A. Binnen dit onderzoek wordt er gekeken naar de Rip and replace methode en dit leidt ertoe dat dit onderzoek focust op het COISA-proces IT-implementation, maar ook de interacties die dit COISA-proces heeft met de andere COISA-processen, zoals IT-usage, EAM en Strategy implementation. Verder zijn er binnen het COISA-model facilitators omschreven die kunnen helpen bij het bereiken van BITA, hoewel die enkel gericht zijn op EMR-implementation binnen ziekenhuizen. Daarom zal er naast deze facilitators ook gekeken worden naar facilitators die specifiek voorkomen binnen de M&A context en de bestaande lijst met facilitators dus zullen aanvullen en/of vervangen. De effectiviteit van deze facilitators worden bekeken vanuit het COISA-perspectief. Dat betekent dat mogelijk een IT-integratie als effectief kan worden beschouwd, maar de COISA niet. Het COISA-model biedt een holistisch beeld waar de IT-integratie

onderdeel van is. Een effectieve IT-integratie heeft dus wel invloed, maar is niet bepalend op de effectiviteit van COISA.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt toegelicht op welke wijze er antwoord gegeven zal worden op de onderzoeksvraag. Binnen de te onderzoeken context wordt er gekeken naar subjectieve waarnemingen (Daarbij valt te denken aan o.a.; interacties tussen stakeholders binnen de COISA-processen) die vervolgens geïnterpreteerd dienen te worden. Om die reden wordt er een kwalitatieve onderzoeksmethode toegepast. Een kwalitatieve onderzoeksmethode onderzoekt stakeholders en de relaties tussen stakeholders op basis waarvan een theoretische uitspraak gedaan kan worden (Saunders et al., 2019). Daarom is er gekeken naar een organisatie waarbij recent een M&A heeft plaatsgevonden en daarbij een exploitatieve IT-integratie heeft toegepast, zodat effectieve facilitators in die context beschreven kunnen worden. Het is van belang dat het onderzoek in een natuurlijke setting plaatsvindt, zodat vertrouwen, participatie, toegang tot de betekenis van het onderwerp en een diepgaand begrip daarvan kunnen worden bereikt (Saunders et al, 2019). Met name de context die hier onderzocht wordt, de M&A context, is relatief uniek en zal leiden tot nieuwe inzichten en daarmee een verrijking van bestaand wetenschappelijk onderzoek. Deze wijze van onderzoek neigt naar een meer deductieve wijze van data verzamelen.

Om een diepgaand begrip van het onderwerp te krijgen is het nodig om participanten bij het onderzoek te betrekken en niet enkel als respondenten te zien of behandelen (Saunders et al, 2019). Om dit te kunnen bereiken worden er semigestructureerde interviews gehouden. Er worden namelijk bepaalde basisbegrippen gebruikt uit bestaande wetenschappelijke literatuur, die ook enige structuur geven aan de interviews, waardoor volledig ongestructureerde interviews niet zou volstaan. Het semigestructureerde interview biedt voldoende mogelijkheden om door te vragen om verder in te gaan op zaken die onvoorzien ter sprake komen en relevant zijn binnen het onderzoek. Hierdoor kan antwoord gegeven worden op vragen die beginnen met 'Waarom' en 'Hoe' (Saunders et al, 2019).

Om deze informatie te verzamelen is er gekozen voor een casestudy opzet, die bijdraagt aan het verzamelen van een diepgaand begrip over het onderzoeksonderwerp. Hierbij wordt de natuurlijke context waarin het fenomeen afspeelt onderzocht om zo dicht mogelijk op de realiteit te zitten. De opzet van de casestudy zal tussen de 'orthodox case study' en 'emergent case study' in zitten. Er is een vooraf bepaalde structuur toegepast die als leidraad dient binnen de case study, maar daarbij wordt wel ruimte geboden om de focus te verleggen naar onderwerpen die tijdens de case study ingebracht worden (Saunders et al, 2019). Het onderzoek richt zich op één organisatie en kan daarom gezien worden als een single casestudy.

3.1. Case

Het onderzoek zelf vindt plaats binnen een Amerikaans softwarebedrijf dat recent een overname heeft gedaan van vijf middelgrote Nederlandse ERP leveranciers, met als doel de verschillende bedrijven te integreren. Onderdeel van deze integratie is om de verschillende supportafdelingen te integreren naar één IT-systeem (ServiceCloud). De hiërarchische verhoudingen tussen het Amerikaanse softwarebedrijf en de ERP leveranciers is niet gelijk aan elkaar en heeft een Rip and replace integratie methode toegepast voor de integratie van het IT-systeem voor de supportafdelingen. Binnen de Rip and replace methode wordt zoals reeds aangegeven verwacht dat er meer interacties plaatsvinden binnen de operationele context.

Het Amerikaanse softwarebedrijf geeft aan dat; “Onze missie is om project- en productiebedrijven te helpen groeien en concurreren door inzet van branchekennis in combinatie met slimme software-oplossingen zodat ondernemen gemakkelijker wordt”. De wijze waarop dit vanuit organisatorisch oogpunt wordt bereikt is door het Amerikaanse softwarebedrijf als merk neer te zetten, waaronder vele verschillen ERP leveranciers vallen. Het Amerikaanse softwarebedrijf heeft veel ervaring met overnames van kleinere ERP leveranciers en bereiken op deze wijze een steeds groter aandeel van de markt. Het Amerikaanse softwarebedrijf wil groeien middels acquisities. Daartegenover staat een Nederlands softwarebedrijf (inmiddels geen opzichzelfstaand bedrijf) die overgenomen is door het Amerikaanse softwarebedrijf. Het Nederlandse softwarebedrijf was een bedrijf dat juist geen ervaring heeft met overnames en altijd relatief klein is gebleven (25-30 fte). Omdat er werd opgemerkt dat het steeds moeilijker werd om de concurrentie aan te kunnen, werd er gezocht naar een partner die interesse had om het Nederlandse softwarebedrijf over te nemen. Uiteindelijk is er een samenwerking ontstaan tussen vijf verschillende ERP leveranciers die in een vergelijkbare situatie zaten. Gezamenlijk zijn deze vijf ERP leveranciers overgenomen door het Amerikaanse softwarebedrijf.

Duidelijk is in deze context dat de hiërarchische verhoudingen tussen de bedrijven niet gelijk zijn, het Amerikaanse softwarebedrijf is de overnemende partij, en de vijf ERP leveranciers zijn de overgenomen partijen. De exploitatieve integratie (Rip and replace methode in dit geval) is toegepast bij de samenvoeging van de supportafdeling. Het eerder benoemde Nederlandse softwarebedrijf had een supportstelsel in gebruik en dient over te gaan op het supportstelsel van het Amerikaanse softwarebedrijf (ServiceCloud genaamd). Er wordt gekeken naar de COISA-interacties binnen de operationele context omdat die zoals gezegd vermoedelijk meer interacties betreffen dan de strategische context in verband met de toegepaste integratiemethode.

3.2. Technisch ontwerp

Zoals gezegd zal er in dit onderzoek gebruikgemaakt worden van semigestructureerde interviews en theorie uit bestaande onderzoeksliteratuur. Dit is nodig omdat daarmee geanalyseerd kan worden of de huidige theorie ook toe te passen is in deze single casestudy. Daarbij dient wel rekening gehouden te worden met het unieke karakter van de case, waardoor er ruimte moet zijn om onvoorziene informatie verder uit te diepen tijdens het onderzoek. Hier past een semigestructureerd interview goed. Voor deze interviews is gekozen face-to-face interviews (Saunders et al, 2019). Deze keuze verhoogt de kans dat de geïnterviewde zich op zijn/haar gemak voelt en dat dit leidt tot een diepgaander inzicht in de realiteit, zoals dat ook gewenst is binnen dit onderzoek. Daarbij kan hierin makkelijker non-verbale communicatie worden opgemerkt die een belangrijke rol kunnen spelen in het vergaren van diepgaande kennis. Er dient wel rekening gehouden te worden met het feit dat face-to-face interviews een eenzijdig beeld kunnen geven van het onderwerp en dat de kans op onderling discussie te ondersteunen niet mogelijk is (Saunders et al., 2019). Daarom is het belangrijk om de interviews zo in te delen, dat steeds dezelfde onderwerpen worden behandeld. Dit stelt de onderzoeker in staat om antwoorden te vergelijken waarmee de interne betrouwbaarheid wordt gewaarborgd (Saunders, 2019). In tabel 3.1 een overzicht van respondenten die in het onderzoek geïnterviewd zijn:

Functie van respondent	Toelichting
Director Customer Experience Operations	Direct betrokken bij het IT-implementation proces voor de ERP leverancier en stakeholder vanuit de overnemende partij. Deze stakeholder heeft veel ervaring met implementaties van SericeCloud bij overgenomen partijen. Daarbij is zijn rol meer initiërend en faciliterend geweest
Manager Customer Support	De Manager Customer Support is als stakeholder betrokken geweest als stakeholder bij de overgenomen partij. Zijn rol is meer uitvoerend geweest en daarbij verantwoordelijk voor het samenstellen van stakeholders van de overgenomen partijen.
Director of Customer Support	De Director of Customer support heeft de begeleiding gedaan van de uitvoering bij stakeholders van de overgenomen partij. Daarbij heeft zij zelf ook de implementatie doorlopen als zijnde een stakeholder van een overgenomen partij en kent dus beide kanten goed.
Procesmanager	De procesmanager heeft meer een documenterende rol en is vanuit die rol betrokken bij veel van de besprekingen die algemeen plaatsvinden. Zo ook het IT-implementation proces. Deze stakeholder heeft zelf geen invloed uitgeoefend, maar kan wel inzicht geven in de wijze waarop het proces verlopen is, juist vanuit het perspectief dat de strategie, de techniek en de operationele uitvoering overstijgt.

Tabel 3.1 Overzicht van potentiële respondenten

Om te komen tot interviews die zullen bijdragen aan dit onderzoek is het belangrijk om enerzijds gebruik te maken van bestaande literatuur omtrent dit onderwerp, zoals besproken in het theoretisch kader. Anderzijds zal eerst een documentonderzoek moeten plaatsvinden die informatie geeft over de integratie naar de applicatie, zodat de interviews zo goed mogelijk voorbereid kunnen worden. Dit heeft verder als doel om te voorkomen dat er tijd verloren gaat aan het uitleggen van de inhoud van documenten in plaats van het verklaren daarvan.

Deze interviews zullen in eerste instantie getranscribeerd worden en vervolgens gecodeerd worden op basis van de thematische analyse die door de onderzoeker wordt uitgevoerd. Deze analysemethode kan onafhankelijk van de toegepaste wetenschapsfilosofie, toegepast worden. Binnen dit onderzoek biedt het de kans om verschillende interpretaties van de stakeholders inzichtelijk te maken middels de toegepaste coderingen. De toepassing van thema's zal een combinatie zijn van thema's die te herleiden zijn uit bestaande theorie, maar ook thema's die exclusief binnen dit onderzoek gevonden zijn en van waarde zijn bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Hierbij is het van belang om van de gevonden thema's constant te controleren hoe die in verhouding staan tot elkaar, maar ook van de onderliggende coderingen, hoe die in verhouding staan tot elkaar en de bovenliggende thema's. Aangenomen mag worden dat het eindresultaat niet in een keer vaststaat, maar veelvuldig aangepast zal worden tot een goed eindresultaat is bereikt (Saunders et al, 2019).

3.3.Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten

De gekozen onderzoeksmethode, de technische uitvoering daarvan maar ook de case zelf hebben invloed op de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek (Saunders et al, 2019). Er zijn verschillende risico's waarmee rekening gehouden dient te worden, maar ook met ethische aspecten. Een belangrijk risico is bijvoorbeeld dat de IT-integratie reeds afgerond is waardoor de perceptie van de geïnterviewde veranderd is en mogelijk zelfs afwijkt van de werkelijkheid. Daarnaast kan het ook zijn dat betrokkenen bevooroordeeld het interview ingaan. Daarom worden er meerdere betrokkenen vanuit verschillende perspectieven en verschillende hiërarchische lagen uit de organisatie betrokken bij de interviews. Dit betekent dat gebeurtenissen die besproken worden, getoetst worden in andere interviews, waarmee de betrouwbaarheid en interne validiteit wordt verhoogd (Saunders et al., 2019). Ook kan de onderzoeker zelf informatie uit de interviews onjuist interpreteren met een onjuiste thematische analyse als gevolg. Om dit te voorkomen zullen de interviews gehouden worden op een locatie met zo min mogelijk omgevingsgeluid. Daarmee wordt voorkomen dat de interviewer en geïnterviewde wordt afgeleid, maar ook om de kwaliteit van de geluidsopname te vergroten (Saunders et al., 2019) Daarnaast zullen vragen voornamelijk open zijn, maar conclusies gecontroleerd moeten worden met een gesloten vraag. Hiermee wordt gecontroleerd of de interviewer de geïnterviewde juist heeft begrepen. Als laatste is het belangrijk om op te merken dat de single casestudy gekenmerkt wordt door een lage mate van generaliseerbaarheid van de gevonden resultaten.

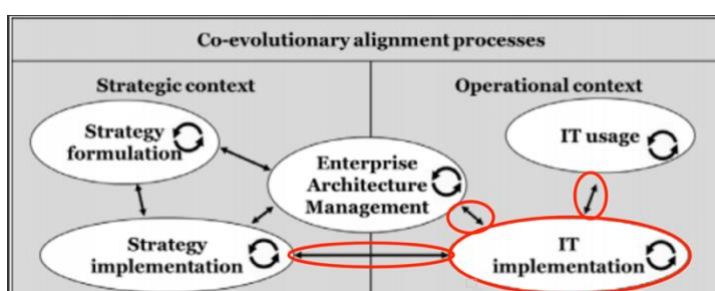
Voor wat betreft de ethische aspecten is er gekeken naar de overwegingen die Saunders et al. (2019) in beeld heeft gebracht. Van belang is dat alle betrokken stakeholders binnen dit onderzoek vrijwillig meedoen en die keuze goed geïnformeerd kunnen maken. Daarnaast hebben de stakeholders recht op privacy en een veilige omgeving. Als laatste is het van belang dat de betrokken participanten zich op elk moment mogen terugtrekken uit het onderzoek.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten binnen het uitgevoerde onderzoek toegelicht. Allereerst wordt ingegaan op de co-evolutie interacties binnen het IT-Implementation COISA-proces, de interacties tussen het IT-Implementation COISA-proces met de andere IT-usage, EAM en Strategy implementation COISA-processen. Vervolgens wordt ingegaan op de gevonden facilitators. Hierbij zijn de facilitators per COISA-categorie in beeld gebracht, te verstaan: Stakeholder motivation, Stakeholder involvement, Interconnections en Alignment decisions. Vervolgens is per facilitator in beeld gebracht in welk van de COISA-interacties deze facilitator een rol heeft gespeeld in de onderzochte casus.

4.1.Co-evolutionaire interacties

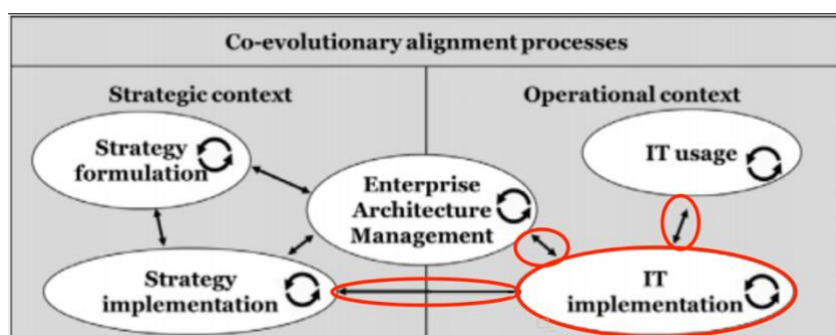
Onderstaande afbeelding betreft een visuele weergave van de in beeld gebrachte COISA-processen, de interacties binnen de processen maar ook de onderlinge interacties. In rood is te zien welke COISA-interacties er in dit onderzoek onderzocht zijn.



Figuur 4.1 Conceptueel model van COISA volgens Walraven et al. (2018)

In de interacties van het COISA-proces IT-Implementation zijn stakeholders van de overnemende organisaties, en de overgenomen organisaties betrokken. Echter, de EAM wordt duidelijk bewaakt door de overnemende partij om zorg te dragen dat de bestaande organisatie architectuur in stand wordt gehouden. Dit blijkt uit de het interview met de Director Customer Experience Operations (DCEO) waarin gezegd wordt dat “we moeten gebruiken wat we reeds hebben” en “je kunt profiteren van wat we hebben [...] we zullen geen maatwerk laten maken”. In deze situatie blijven de stakeholder interacties dus binnen het IT-implementation proces. Echter, aangezien de overgenomen partijen nu ook onderdeel zijn van de organisatie architectuur, worden er wel uitzonderingen gemaakt. Zo gaf één van de respondenten aan: “Sommige beslissingen worden boven mij genomen, dus dan wordt dit in de stuurgroep besproken [...] en wordt de beslissing genomen”. Veelal wordt gehouden aan “zo standaard mogelijk”, maar soms “staan we toe om zaken aan te passen en anders te doen zolang ieder het op eenzelfde manier doet, altijd”. Deze stuurgroep bestaat uit andere stakeholders dan de stakeholders binnen het IT-implementation proces en betreffen bijvoorbeeld de ‘Chief Executive Officer (CEO) en de Chief Technology Officer (CTO)’. Daaruit blijkt dat er wederzijdse interacties plaatsvinden tussen EAM en IT-implementation. De interacties tussen Strategy implementation en IT-implementation gaan echter wel één richting op te gaan, namelijk van Strategy implementation naar IT-implementation. Dat blijkt bijvoorbeeld uit wat de Support manager (SM) hierover zegt: ‘ja heb je niks op te zeggen, [de] wereldwijde structuur en werkwijze’ hetgeen ook ondersteund lijkt te worden doordat ‘ECI meerdere overnames doet’ en ‘zij hebben hier duidelijk meer ervaring in’ hetgeen ook

erkend wordt door de Proces manager (PM): We (Het Nederlandse softwarebedrijf) hebben onze organisatie wel moeten laten aansluiten op Servicecloud' en 'omdat ze er al ervaring mee hebben [...] hebben ze al een lijstje klaarliggen van ok, dit moet geïmplementeerd worden' en 'dat zorgt ervoor dat alles vlotjes verloopt'. Ook het selecteren van de juiste stakeholders verliep via een duidelijk structuur die aansluit op de strategie van de organisatie, zo gaf de Director Customer Support (DCS) aan dat 'organisaties een competentie matrix diende in te vullen' wat bijvoorbeeld ook gebruikt wordt om te bepalen of ook buiten de implementatie om wel de 'juiste organisatorische vaardigheden bevat' en daarmee ook kan 'aansluiten op KPI's'. Hierbij was duidelijk dat eventuele interacties over deze bestaande structuren binnen de IT-implementation bleef, maar dit verder geen invloed had op de structuren. Dit leidt ertoe dat de interacties tussen de COISA-processen gewijzigd is, zichtbaar in onderstaande afbeelding:



Figuur 4.1 Aangepast conceptueel model van COISA volgens Walraven et al. (2018)

4.2. Facilitators

De gevonden facilitators worden hieronder schematisch weergegeven.

COISA-proces	Facilitator	ITI	ITI - EAM	ITI - SI	ITI - IU	Facilitator inzetten op stakeholdergroep
Alignment motivation	Acceptatie van verandering					Overgenomen partij
	Gemeenschappelijk doel					Beide
	Persoonlijke motivatie					Overgenomen partij
	Intrinsieke motivatie					Beide
	Planning en monitoring					Beide
Stakeholder involvment	Consensus					Overgenomen partij
	Ervaring met servicecloud implementaties					Beide
	Herhaaldelijk bevestiging vragen					Overgenomen partij
	Kleine groep stakeholders					Beide

	Motivator				Beide
	Openstaan voor verschillende belevingen				Overgenomen partij
	Stuurgroep tbv verticale besluitvorming				Beide
	Vertegenwoordiging niet-betrokken stakeholders				Beide
	Vertegenwoordiging van cruciale competenties				Beide
Inter-connections	Aanwezigheid plan na implementatie				Beide
	Goede informatieverschaffing				Beide
	Bestaande informele netwerken				Beide
	Creëren van informele netwerken				Beide
	Gemeenschappelijk algemeen begrip				Beide
	Korte (communicatie) lijnen				Beide
	Transparantie				Beide
Alignment decisions	Aanwezigheid technische infrastructuur				Beide
	Centrale coördinatie				Beide
	Gemeenschappelijke richtlijnen				Beide
	Veranderende besluitvorming toestaan				Beide

Tabel 4.1 Weergave van gevonden facilitators per COISA-categorie

4.2.1. Alignment motivation

Binnen de COISA-categorie Alignment motivation zijn de facilitators (1) Acceptatie van verandering, (2) Gemeenschappelijk doel, (3) Persoonlijke motivatie en (4) Planning en monitoring gevonden.

Acceptatie van verandering is met name van belang bij stakeholders die onderdeel zijn van de overgenomen organisatie. Er zullen een aantal zaken veranderen en soms ook ten nadele van deze groep stakeholders. De verandering dient te komen van deze groep stakeholders, zo geeft de PM aan dat 'je maakt dingen je snel eigen en niet bang om jezelf aan te passen. Dat helpt dan mee om het project dan snel van de grond te krijgen' en 'dat je daar toch overheen stapt'. De SM geeft aan 'ja natuurlijk moet je het een plekje geven' want 'dan kun je gaan verzetten maar dat heeft natuurlijk totaal geen zin' en dan 'moet je gewoon zorgen dat de boel zo goed mogelijk geregeld is'. Het hebben van een **Gemeenschappelijk doel** wordt door alle stakeholders benoemd als een belangrijke facilitator, wat overigens gezamenlijk ontdekt dient te worden volgens de DCEO: 'Wat zijn onze gezamenlijke doelen? Wat proberen we samen te bereiken?' en dit kan vervolgens gevonden worden in bijvoorbeeld 'We bereiken deels onze doelen door gezamenlijk in eenzelfde systeem te werken en onze processen te alignen' maar een gemeenschappelijk doel kan volgens de SM ook betekenen dat

het 'belangrijk is dat je een go live datum hebt. Dan weet je gewoon er zit druk op de ketel en daar werk je dan met elkaar naartoe'. **Persoonlijke motivatie** wijkt af van een andere gevonden facilitator Intrinsieke motivatie en in zoverre dat 'Er moet een voordeel voor jou in zitten' en die mag ook 'egoïstisch' zijn volgens de DCEO. Dit is te herkennen in wat de PM hierover vertelt: 'De grootste motivatie voor mij was dat ik zo snel mogelijk van support af was, dat klinkt misschien een beetje negatief' of voor de SM betekent dit dat 'ik heb een dashboard en als ik die open dan zie ik precies wat iedereen [uitvoert]'. **Intrinsieke motivatie** gaat daarentegen meer over inhoudelijke affiniteit met de onderwerpen waarbij de DCEO aangeeft 'Ik houd erg van al het onderzoek dat hierover geschreven is en dat is zo belangrijk'. DE DCS zegt hierover dat 'Ik altijd onderzoek doe naar verschillende culturen en de beste communicatiestijl die daarbij past'. Als laatst is de **Planning en monitoring** ook een belangrijke facilitator waar bijvoorbeeld in eerste instantie ook de impact van de implementatie in beeld gebracht dient te worden. Zo gaf de PM aan dat ze 'daar' (Het Amerikaanse softwarebedrijf) wel 'bang waren voor de workload' dus daarom 'wilden ze wel weten wat de workload in het nederlandse softwarebedrijf [is] als we ook over zouden gaan'. Daarnaast kan deze facilitator ook tussentijds toegepast worden wanneer onvoorziene zaken bijvoorbeeld een bedreiging vormen voor de effectiviteit (deze effectiviteit heeft betrekking op de implementatie van IT, en niet over effectiviteit van de COISA) van de implementatie. In dat geval geeft de DCEO aan 'Dit is nieuw terrein. Nieuw terrein gaat extra vertraging opleveren. Dat betekent dat we niet weten hoelang dit zal duren'.

4.2.2. Stakeholder involvement

Binnen de COISA-categorie Stakeholder involvement zijn de facilitators (1) Consensus, (2) Ervaring met servicecloud implementaties, (3) Herhaaldelijk bevestiging vragen, (4) Kleine groep stakeholders, (5) Motivator, (6) Openstaan voor verschillende belevingen, (7) Stuurgroep ten behoeve van verticale besluitvorming, (8) Vertegenwoordiging niet-betrokken stakeholders en (9) Vertegenwoordiging van cruciale competenties gevonden.

De eerste facilitator is het bereiken van **Consensus** juist omdat de besluitvorming centraal georganiseerd is, bij de overnemende partij. Er dient te worden voldaan aan de bestaande organisatorische architectuur, maar niet tegen wil en dank. De DCEO geeft aan 'als iemand geforceerd wordt om iets te doen dan garandeer ik dat dit een schaduw over de volgende meeting zal werpen' en dit wordt bijvoorbeeld bereikt door in meetings gezamenlijk de actielijst op te schrijven en 'als je het niet eens bent met mijn notities, zeg het dan nu, ik wil geen vervelende email achteraf waarin staat dat "ik dat nooit heb gezegd"'. Dit wordt ook beaamd door de DCS want 'een antwoord is nooit alleen maar "nee, waarom is het nee?" [...] we zijn best trots op onze communicatie hierover en hoe we ons team daarin ondersteunen'. Verder is **Ervaring met servicecloud** implementaties ook een belangrijke facilitator zo geeft de MS aan dat 'ze (Het Amerikaanse softwarebedrijf) proberen wel mensen erbij te betrekken die al eerder dit traject hebben doorgemaakt' en volgens de PM 'zorgt [dat] ervoor dat het vlotjes verloopt' en die ervaring is geborgd in de functie van DCEO, want de rol van DCEO is 'Helpen met het onboarden van de teams en helpen om hun in de systemen te laten werken' en 'veel over de wijze waarop we onze tools en technology alignen met de organisatorische behoeftes en organisatorische functies'. Verder is het **Herhalen van vragen** belangrijk 'om er zeker van te zijn dat ze het begrijpen' en 'Soms de vraag op verschillende manieren stellen'. De facilitator Kleine groep stakeholders wordt door de PM omschreven door aan te geven dat bij 'meerdere mensen' het toch 'stroperig begint te worden' of 'als er meerdere disciplines bijkomen [dan] zie ik nog wel valkuilen'. Daarnaast geeft de DCEO aan dat wanneer er te veel stakeholders bij betrokken raken dat 'dit is een verspilling van geld en tijd is om aanwezig te zijn'. De **Motivator** die 'heeft ook echt wel gepushed van

ja het moet nu echt wel gebeuren' volgens de PM en kan vervolgens 'daarna de rol overgenomen' worden door iemand anders. Het **Open staan voor verschillende belevingen** wordt erkend door de SM, 'zij begrijpt onze cultuur ook en elke verandering heeft tijd nodig, dus ja het is stap voor stap gebeurd en niet in een keer van dit moet nu en op deze manier. Dus dat vind ik wel goed gegaan ja' en bijvoorbeeld dat 'zij begrip heeft van elke verandering brengt weerstand'. Dit geeft ook de DCEO aan: 'Deze organisatorische reden helpt, maar je moet alsnog ook aandacht geven aan de emotionele redenen' en 'Ik snapte hun doel en ik was in staat om daarbij te ondersteunen' ook als de boodschap negatief is: 'Dus dat was een lastige boodschap voor ze, en een pittige verandering om hun doorheen te loodsen' en 'Ik heb niet veel 'Waarom' voor hun anders dan 'ja, het is erg uitdagend''. Verder is gebruikgemaakt van een **Stuurgroep ten behoeve van verticale besluitvorming** waar 'Business decisions' gemaakt dienen te worden: 'Soms gaat een beslissing naar boven, wat ik noem naar boven in de hiërarchie' zodat besloten kan worden 'Doen we dit of niet?' Hiermee wordt voorkomen dat 'Ik een beetje vastzit in de positie van de slechterik, ook al geef ik slechts de boodschap door'. Daarnaast waren niet alle stakeholders betrokken bij de implementatie en als gevolg daarvan had de 'communicatie naar de klanten en intern met collega's' wel 'beter gekund' volgens de SM en dit wordt ook beaamd door de PM: 'hij had wel op de hoogte moeten zijn van de keuzes' want 'dat ze dat in Leusden allemaal niet wisten, dat had hij kunnen adresseren' waardoor de facilitator **Vertegenwoordiging niet-betrokken stakeholders** van belang is voor de effectiviteit. Als laatst is de **Vertegenwoordiging van cruciale competenties** belangrijk wat in dit project de data migratie betreft, dat 'was echt hoge wiskunde' gaf de SM aan en dit werd ook gewaardeerd door de DCEO: 'Hij heeft ons enorm geholpen met het begrijpen van de wijze waarop de data opgeslagen is in het programma' en 'hoe we die konden expoteren' want anders 'Hadden we waarschijnlijk een aantal onderwerpen vertraagd moeten oppakken'. Dit betekent volgens de DCS ook dat stakeholders op het juiste moment betrokken worden, zoals 'accountmanagement [...] zodat zij de klanten kunnen informeren voordat de verandering plaatsvindt [...] en dat zij ook allemaal hetzelfde verhaal vertellen'.

4.2.3. Interconnections

Binnen de COISA-categorie Interconnections zijn de facilitators (1) Aanwezigheid plan na implementatie, (2) Bestaande informele netwerken, (3) Creëren informele netwerken, (4) Gemeenschappelijk algemeen begrip, (5) kort (communicatie) lijnen en (6) Transparantie gevonden.

De facilitator **Aanwezigheid plan na implementatie** wordt vooral door de PM benoemd want 'voor de integratie had ik met een persoon te maken' en na de integratie 'nam ze ook weer snel de rol aan van directeur van ja als er nu wat aan de hand is dan moet je in Leusden zijn' maar daar was bijvoorbeeld weer 'niet gecommuniceerd dat het Nederlandse softwarebedrijf over was naar servicecloud' dus 'dat vind ik wel echt een fout van de organisatie'. Verder zijn **Bestaande informele netwerken** van belang geweest want 'dat helpt zeker en creëer je een bepaalde sfeer. Daarnaast is **het Creëren van informele netwerken** van belang geweest waarbij bijvoorbeeld demo's gegeven zijn om beide partijen (overnemende en overgenomen partij) elkaar te tonen hoe er momenteel gewerkt wordt: 'Laat ons zien hoe je vandaag werkt en dat stelt ons in staat om hetzelfde te doen'. Het hebben van **een Gemeenschappelijk algemeen begrip** waarmee voorkomen kan worden dat 'je [...] tegen een aantal kleine kinderziektes aan [loopt]' omdat dat bijvoorbeeld 'niet goed is ingericht' wellicht doordat 'het toch op een iets andere manier gegaan is dan de bedoeling was'. Ook het hebben van **Korte (communicatie) lijnen** zorgt ervoor dat 'alles vlot en to the point verloopt' en 'het was een klein team, dus er werden snel beslissingen genomen'. Dit begon vooral op te vallen omdat na de implementatie

‘je ineens over drie of vier velden schakelt’ en het ‘is een stuk makkelijker als je iemand hebt die ook snel schakelt’. Als laatst is **Transparantie** belangrijk omdat ‘het eerst nog wel best wel open [was], in de zin van wat voor tooling gaan we gebruiken, maar kwam er toen wel achter dat ik nou ok ik heb vrij weinig te zeggen’ en vervolgens kon deze respondent dit ‘een plekje geven’. De respondent gaf ook aan dat ‘nu stelde ik soms vragen heel kritisch, maar die had ik anders gewoon achterwegen gelaten’, dus ‘kun je beter open kaart spelen’.

4.2.4. Alignment decisions

Binnen de COISA-categorie zijn de facilitators (1) Aanwezigheid technische infrastructuur, (2) Centrale coördinatie en (3) Gemeenschappelijke richtlijnen en (4) Veranderende besluitvorming toestaan gevonden.

De **Aanwezigheid van technische infrastructuur** is van belang om de huidige organisatie architectuur te kunnen bewaken, zo gaf een respondent aan dat ‘Er was geen significante ontwikkeling nodig en daarom hebben we dit niet met andere groepen gedeeld, of in andere teams’, ‘We spraken met de admins en zeiden ja, we begrijpen dat we dit raamwerk en deze technology gebruiken’. De facilitator **Centrale coördinatie** is van belang omdat de overgenomen partijen opgenomen worden in een ‘wereldwijde structuur en werkwijze’, waardoor ‘Zij (Amerikaanse softwarebedrijf) in de lead’ waren en ‘Je kunt wel van alles vinden, maar uiteindelijk heb je niks te zeggen’ waarbij wel beaamd wordt dat ‘Zij degene die ervaring hebben’. Verder zijn er **Gemeenschappelijke richtlijnen** toegepast zoals een wekelijks overleg waarin vaste onderwerpen besproken werden. Uiteindelijk werd dan in een ‘samenvattende mail met een actielijst [...] en ook wat besloten is en besproken was’. Duidelijk was dat **Veranderende besluitvorming toestaan** een belangrijke facilitator is, ook al staan veel zaken al vast en kan niet te veel worden afgeweken van bestaande organisatie architectuur. Zo is er bij reeds uitgevoerde implementaties ervaring opgedaan en ‘aan de hand daarvan hebben we kunnen zien waar gaat het nou fout, waar kunnen we wat van leren wat is er misgegaan en kunnen we voorkomen bij Invenitve’ en dat begint bij deze afwijkingen ook toestaan: ‘Mijn doel is altijd, en dat betekent vaak dat we teams moeten toestaan om dingen anders aan te pakken, mits we overeenkomen dat we het altijd zo aanpakken, altijd’. Zo is er bijvoorbeeld ‘voor gekozen [...] om heel de ‘Nederlandse softwarebedrijf’ geschiedenis niet mee te nemen’.

5. Discussie, conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de eerder besproken resultaten uit hoofdstuk 4 bediscussieerd waarbij ook de eerder gevonden resultaten uit het theoretisch kader gebruikt zijn. Deze discussie zal leiden tot het beantwoorden van de onderzoeksvraag *‘Welke facilitators kunnen er geïdentificeerd worden ten behoeve van effectieve co-evolutionary IS alignment binnen de context van IT-integraties die exploitatief van aard zijn?’*. Er zijn in dit onderzoek 25 facilitator geïdentificeerd, waarvan een deel is aangevuld op de reeds bekende facilitators, en waarbij reeds bekende facilitators in deze context juist niet zijn waargenomen.

5.1. Discussie

Onderzoek naar M&A wijst uit dat het overgrote deel van de M&A's niet slaagt in het behalen van de doelstellingen (Mehta et al., 2007; Kumar, 2011; Robinson, 2003) omdat er te snel wordt ingezet op het behalen van synergievoordelen ten koste van het bereiken van alignment tussen de samengevoegde organisaties (Schonewille et al., 2010). Uit onderzoek van Walraven et al. (2018, 2019, 2020), maar ook andere onderzoeken aangaande COISA (Tanriverdi et al., 2010, 2017; Zhang et al, 2019) blijkt dat alignment van IT en de organisatie een dynamisch proces is en constant in beweging is om aligned te worden en te blijven. Dit onderzoek heeft echter plaatsgevonden binnen de context van een IT-integratie middels een Rip and replace methode (Henningsson et al., 2016) waarbij stakeholders in wezen in twee groepen verdeeld zijn- die van de overgenomen partij en van de overnemende partij. Dit gegeven leidt ertoe de stakeholders hiërarchisch gezien niet gelijk zijn aan elkaar en het ‘co evolutionaire’ aspect van COISA niet altijd vanzelfsprekend is. Dit blijkt onder andere uit de facilitators ‘Acceptatie van verandering en Consensus’. Binnen dit onderzoek blijken deze facilitators effectief ingezet te worden bij stakeholders van de overgenomen partij, niet van de overnemende partij. Stakeholders van de overnemende partij gaven aan zich neer te leggen bij de situatie, terwijl stakeholders van de overnemende partij juist meer richtte op het ‘Openstaan voor verschillende belevingen’. Hoewel dit allemaal facilitators zijn van effectieve COISA is het van belang om aan te vullen dat deze facilitators ingezet dienen te worden bij stakeholders van een van beide benoemde stakeholdergroepen. Ook hieruit blijkt dat het co evolutionaire aspect niet altijd aanwezig is. In andere gevallen is dit wel het geval, wanneer het bijvoorbeeld gaat over facilitators als (onder andere): ‘Gemeenschappelijk doel, Persoonlijke motivatie, Intrinsieke motivatie, Kleine groep stakeholders en gemeenschappelijke richtlijnen’. Mogelijkerwijs verstoort het ontbreken van het co-evolutionaire aspect op de lange termijn COISA omdat het overnemen van een organisatie ook (interne) veranderingen met zich meebrengt en die veranderingen met behulp van co-evolutionaire interacties in beeld gebracht kunnen worden.

Het exploitatieve karakter van de IT-integratie (Henningsson et al., 2010, 2016) lijkt het belang om BITA vanuit een holistisch perspectief te benaderen (Tanriverdi, H. & Lim, S.Y., 2017. Zheng et al., 2019; Walraven, P., Van de Wetering, R., Helms, R. & Caniëls, M., 2020) te ondermijnen. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de eenzijdige interacties tussen IT-implementation en Strategy implementation. Hoewel de interacties tussen EAM en IT-implementation wél wederzijds zijn, worden die vertegenwoordigd door een stakeholder van de overnemende partij. Omdat de Strategy implementation en Strategy formulation buiten de scope van dit onderzoek vallen, is niet duidelijk welke gevolgen dit heeft. Mogelijkerwijs vindt er onvoldoende wederzijdse interactie plaats tussen de strategische (COISA) processen met de operationele (COISA) processen. Het benoemde risico op

waarde vernietiging van de overgenomen partij (Risk of value destruction) bij een Rip and replace methode (Henningsson et al., 2016) heeft mogelijk ook implicaties op de mate waarin de organisaties COISA bereiken. Hoewel M&A's veelal gemotiveerd worden vanuit het perspectief dat de omgeving constant verandert en de organisatie tegemoet moet komen aan deze veranderende omgeving (Nguyen, H., Yung, K. & Sun, Q., 2012), brengt een M&A zelf ook veranderingen met zich mee. Het holistische karakter van het COISA-model kan helpen omdat dit model laat zien dat organisaties constant in verandering zijn en door wederzijdse interacties binnen, en tussen de COISA-processen, COISA bereikt kan worden. Het is de vraag of het toepassen van een Rip and replace methode voldoende rekening houdt met deze veranderingen. Deze integratiemethode lijkt bij stakeholders van de overgenomen partij een focus op effectieve IT-integratie te promoten, wat de stakeholders van de overnemende partij helpt om COISA te bereiken. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat stakeholder van de overnemende partij meer gericht zijn op een goede uitleg waarom bepaalde veranderingen niet doorgevoerd kunnen worden, en stakeholders van de overgenomen partij meer gericht zijn op het accepteren van de situatie. Deels is deze situatie begrijpelijk, omdat de overgenomen partijen onderdeel worden van een andere organisatie en verandering aan die kant dus onvermijdelijk is. Echter, kan deze situatie ertoe leiden dat stakeholders van de overnemende partij niet scherp genoeg zijn in het beoordelen van de input van stakeholders van de overgenomen partijen. Mogelijkerwijs heeft dat gevolgen voor de COISA na de integratie en heeft dit wellicht een verband met het hoge percentage aan onsuccesvolle M&A's (Mehta et al., 2007; Kumar, 2011; Robinson, 2003).

5.2. Conclusie

Als conclusie kan gesteld worden dat voor het bereiken van effectieve COISA er gebruik gemaakt wordt van veel nieuwe facilitators. Daarnaast zijn er bestaande facilitators (Walraven et al., 2020) effectief bevonden binnen de M&A context. Dat wil overigens niet zeggen dat deze reeds geïdentificeerde facilitators niet effectief zijn binnen de M&A context, maar zijn simpelweg niet toegepast en daarom niet te toetsen op effectiviteit. De gevonden effectieve facilitators zijn gericht op de specifieke onderzoekscontext, namelijk die van een integratie die exploitatief van aard is. Deze context maakt dat het co-evolutionaire karakter in mindere mate gevonden is dan in onderzoek van Walraven et al. (2019, 2020), maar ook van andere onderzoeken gericht op het bereiken van alignment (Tallon et al., 2011, 2016; Chan et al. 2006; Oh, W., & Pinsonneault, A., 2007). Dit brengt het risico met zich mee dat waardevolle processen en kennis verloren gaat, zoals door Henningsson et al. (2016) reeds aangegeven is. Overigens brengt dit ook een aanvullend risico met zich mee. Namelijk dat de overgenomen organisaties gezien worden als stakeholders die onvoldoende in staat zijn om te bepalen welke veranderingen nodig zijn om COISA te bereiken. Hoewel deze conclusie aannemelijk is aangezien deze stakeholders onvoldoende begrijpen hoe de overnemende partij precies in elkaar zit, volstaat de vraag of dit een juiste benadering is. Hiermee wordt vermoedelijk te snel gericht op consensus binnen de stakeholders, waarmee onvoldoende aandacht wordt gegeven aan potentiële facilitators van misalignment. De overnemende partij gaat uit van de eigen organisatie en in hoeverre de IT de huidige business ondersteunt. Echter, doordat deze organisatie nieuwe organisaties overneemt, verandert ook de business. Dit heeft vervolgens ook invloed op de mate waarin IT deze business ondersteunt, en die zou daarom ook opnieuw herzien moeten worden. Daarnaast is de integratie voornamelijk gericht op een specifiek product. Wanneer overgenomen organisaties bestaande processen hierin willen ondervangen, past dit veelal niet binnen de mogelijkheden waarna er gezocht wordt naar consensus. Dit leidt vervolgens tot effectiviteit, maar deze effectiviteit is wel

beperkt tot de scope van de integratie. Elders in de organisatie gaat dan wel een gat ontstaan tussen wat mogelijk is, en wat gewenst is.

5.3. Aanbevelingen voor de praktijk

Binnen dit onderzoek zijn meerdere nieuwe facilitators geïdentificeerd die specifiek toegepast kunnen worden bij M&A waarbij IT-integraties toegepast worden die exploitatief van aard zijn. Gezien het feit dat M&A's aan populariteit toenemen, zal dit onderzoek bijdragen aan het verhogen van het (momenteel) lage slagingspercentage van M&A's. Wel zal ook rekening gehouden moeten worden met de mogelijkheid dat het toepassen van een Rip and replace methode kan leiden tot een focus op effectiviteit van de IT-integratie ten koste van COISA. Het advies zou dus zijn om de toegepaste integratie methode met tegen deze achtergrond opnieuw te overwegen, of om het COISA-proces niet enkel te richten op de IT-integratie. De Integratie methode is dan wellicht exploitatief, interacties tussen stakeholders van de overgenomen partij en de overnemende partij dienen voor, tijdens en na de integratie exploratief van aard te zijn zonder dat dit ten koste gaat van de exploitatieve integratie.

5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Binnen dit onderzoek is er gekeken naar facilitators van effectieve COISA binnen de context van een IT-integratie die exploitatief van aard is. Dit betreft een single case study en daarnaast ook het eerste onderzoek waarbij het COISA-model is toegepast binnen deze context. Daarmee heeft dit onderzoek bijgedragen aan het verzamelen meer empirische resultaten. Echter, het feit dat dit een single case study betreft maakt dat het gewenst is om meer empirische resultaten te verzamelen binnen deze context om te bepalen in hoeverre de resultaten reproduceerbaar zijn. Daarnaast blijkt dat enkele facilitators enkel gericht zijn op een enkele stakeholder groep. Vervolgonderzoek zou in kunnen gaan op de gevolgen die dit heeft op COISA. Daarnaast is er enkel gekeken naar het COISA-proces IT-implementation en de interacties met IT-usage, EAM en Strategy implementation. Omdat het erop lijkt dat de strategische COISA-processen en de operationele COISA-processen geen wederzijdse interacties met elkaar aangaan, of de interacties tussen de processen wordt vertegenwoordigd door een stakeholder van de overnemende partij, adviseren wij om binnen de onderzochte context ook overige COISA-processen te betrekken, of meer te richten op de strategische COISA-processen. Als laatst is er nu enkel onderzoek gedaan naar de periode waarin de integratie plaatsgevonden heeft. Dit roept de vraag op in hoeverre de geïdentificeerde facilitators na de integratie nog van toepassing zijn, en welke gevolgen dit heeft op de COISA op de lange termijn.

6. Referenties

Alaranta, M. & Kauts, K (2012). A framework for understanding post-merger information systems integration. Geraadpleegd op 07-02-2021, van <https://aisel-aisnet-org.ezproxy.elib10.ub.unimaas.nl/cgi/viewcontent.cgi?article=1458&context=jitta>

Chan, Y, E., Sabherwal, R., Thatcher, B, T. (2006). Antecedent and outcomes of strategic IS alignment; an empirical investigation. Geraadpleegd op 23-02-2021, van https://www.researchgate.net/profile/Rajiv-Sabherwal/publication/3076899_Antecedents_and_outcomes_of_strategic_IS_alignment_An_empirical_investigation/links/0fcfd51245a441635a000000/Antecedents-and-outcomes-of-strategic-IS-alignment-An-empirical-investigation.pdf?origin=publication_detail

Fuchs, C. & Hess, T. (2018) Becoming agile in the digital transformation: The process of a large-scale agile transformation. Geraadpleegd op 15-02-2021, van: <https://aisel-aisnet-org.ezproxy.elib10.ub.unimaas.nl/cgi/viewcontent.cgi?article=1364&context=icis2018>

Hanscke, S., Ernsting, J. & Kuchen, H. (2015). Integrating Agile Software Development and Enterprise architecture Management. Geraadpleegd op 26-02-2021, van https://www.researchgate.net/publication/283774861_Integrating_Agile_Software_Development_and_Enterprise_Architecture_Management

Henningsson, Stefan and Kettinger, William J. (2016) "Managing IT Integration Risk in Acquisitions," MIS Quarterly Executive: Vol. 15 : Iss. 1 , Article 3.

Lin, M, H. & Shang, S. (2012). An Examination of the Success of Post-merger IT Integration. Geraadpleegd op 24-02-2021, van <https://aisel-aisnet-org.ezproxy.elib10.ub.unimaas.nl/cgi/viewcontent.cgi?article=1192&context=amcis2012>

Mehta, M. & Hirschheim, R. (2007). Strategic Alignment In Mergers And Acquisitions: Theorizing IS Integration Decision making. Geraadpleegd op 23-02-2021, van <https://aisel-aisnet-org.ezproxy.elib10.ub.unimaas.nl/cgi/viewcontent.cgi?article=1398&context=jais>

Myers, M, D. (2008). Integration of Different ERP Systems: The Case of Mergers and Acquisitions. Geraadpleegd op 24-02-2021, van <https://aisel-aisnet-org.ezproxy.elib10.ub.unimaas.nl/cgi/viewcontent.cgi?article=1167&context=pacis2008>

Navikumar, N. (2017). Post-Merger IS Integration: Influence of Process Level Business-IT Alignment on IT-based Business Value. Geraadpleegd op 13-02-2021, van <https://dl-acm-org.ezproxy.elib10.ub.unimaas.nl/doi/pdf/10.1145/3084381.3084437>

Nguyen, H., Yung, K. & Sun, Q (2012). Motives for mergers and acquisitions: Ex-post market evidence from the U.S. Geraadpleegd op 10-04-2021, van <https://web-b-ebscohost-com.ezproxy.elib10.ub.unimaas.nl/ehost/detail/detail?vid=5&sid=cd52dc63-f202-4d87-887f-47f78809abcd%40pdc-v-sessmgr02&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=buh&AN=84696237>

Oh, W., & Pinsonneault, A. (2007). On the Assessment of the Strategic Value of Information Technologies: Conceptual and Analytical Approaches, Geraadpleegd op 28-02-2021, van: <https://aisel-aisnet-org.ezproxy.elib10.ub.unimaas.nl/misq/vol31/iss2/3/>

Shpilberg, B., Berez, S., Puryear, R. & Shah, S. (2007) Avoiding the alignment trap in information technology. Geraadpleegd op 05-01-2021, van https://www.researchgate.net/publication/297781652_Avoiding_the_alignment_trap_in_information_technology

Tallon, p, p., Pinsonneault, A. (2011). COMPETING PERSPECTIVES ON THE LINK BETWEEN STRATEGIC INFORMATION TECHNOLOGY ALIGNMENT AND ORGANIZATIONAL AGILITY: INSIGHTS FROM A MEDIATION MODEL. Geraadpleegd op 20-02-2021, van https://www.researchgate.net/profile/Paul_Tallon/publication/220260289_Competing_Perspectives_on_the_Link_Between_Strategic_Information_Technology_Alignment_and_Organizational_Agility_Insights_From_a_Mediation_Model/links/5aff16e50f7e9be94bd7c970/Competing-Perspectives-on-the-Link-Between-Strategic-Information-Technology-Alignment-and-Organizational-Agility-Insights-From-a-Mediation-Model.pdf?origin=publication_detail

Tallon, p, p., Coltman, T., Sharma, R., & Queiroz, M. (2016) Business Process and Information Technology Alignment: Construct Conceptualization, Empirical Illustration, and Directions for Future Research. Geraadpleegd op 17-02-2021, van <https://aisel-aisnet-org.ezproxy.elib10.ub.unimaas.nl/cgi/viewcontent.cgi?article=1750&context=jais>

Tanriverdi, H., Rai, A. & Venkatraman, N. (2010). Research Commentary---Reframing the Dominant Quests of Information Systems Strategy Research for Complex Adaptive Business Systems. Geraadpleegd op 19-03-2021, van: <https://dl.acm.org/doi/10.1287/isre.1100.0317>

Tanriverdi, H. & Lim, S.Y (2017). How to Survive and Thrive in Complex, Hypercompetitive, and Disruptive ecosystems? The Roles of IS-enabled Capabilities. Geraadpleegd op 20-03-2021, van https://aisel.aisnet.org/cgi/login.cgi?return_to=https%3A%2F%2Faisel.aisnet.org%2Fcgi%2Fviewcontent.cgi%3Farticle%3D1213%26context%3Dicis2017&situation=subscription&context=icis2017&article=1213

Uludag, O., Kleehaus, M., Reiter, N. & Matthes, F. (2019). What to expect from enterprise architects in large-scale agile development? A multiple-case study. Geraadpleegd op 23-02-2021, van: https://www.researchgate.net/profile/Oemer-Uludag/publication/332801062_What_to_Expect_from_Enterprise_Architects_in_Large-Scale_Agile_Development_A_Multiple-Case_Study/links/5cca9d3b299bf120978f5ab1/What-to-Expect-from-Enterprise-Architects-in-Large-Scale-Agile-Development-A-Multiple-Case-Study.pdf

Valentine, E. (2014) Governance: The board and the CIO. Geraadpleegd op 19-02-2021, van: https://www.researchgate.net/publication/265606488_Governance_The_Board_and_the_CIO

Walraven, Pien; van de Wetering, Rogier; Helms, Remko; Versendaal, Johan; and Caniëls, Marjolein, "Co-evolutionary IS-Alignment: A Complex Adaptive Systems Perspective" (2018). MCIS 2018 Proceedings. 27.

Walraven, Pien; Van de Wetering, Rogier; Versendaal, Johan; and Caniëls, Marjolein, (2019). USING A CO-EVOLUTIONARY ISALIGNMENT APPROACH TO UNDERSTAND EMR IMPLEMENTATIONS". In Proceedings of the 27th European Conference on Information Systems (ECIS), Stockholm & Uppsala, Sweden, June 8-14, 2019. ISBN 978-1-7336325-0-8 Research Papers.

Walraven, P., van de Wetering, R. Helms & Caniels (2020). Alligning effectively: The case of electronic medical records. Geraadpleegd op 10-02-2021, van <https://research.ou.nl/en/publications/alligning-effectively-the-case-of-electronic-medical-records>

Zhang, M., Honghui, C., Lyytinen, K. & Li, X. (2019). A co-evolutionary perspective on business and IT alignment: A review and research agenda. Geraadpleegd op 18-03-2021, van https://aisel-aisnet-org.ezproxy.elib10.ub.unimaas.nl/hicss-52/os/it_governance/6/

Zhou, j., Zhou, p., & Fang,y. (2017). Understanding IT Alignment Paradox: A Three- Way Interaction of Intellectual Alignment, Social Alignment, and Environmental Dynamis. Geraadpleegd op 20-02-2021, van <https://aisel-aisnet-org.ezproxy.elib10.ub.unimaas.nl/cgi/viewcontent.cgi?article=1255&context=icis2017>

7. Bijlages

7.1. Interview Guide

Introductie

In dit interview wordt ingegaan op het IT-integratie project waarbij 'Servicecloud' vanuit het Amerikaanse softwarebedrijf is geïmplementeerd bij het Nederlandse softwarebedrijf. Een reeds toegepaste applicatie voor het Amerikaanse softwarebedrijf, maar een nieuw te gebruiken applicatie voor het Nederlandse softwarebedrijf. Deze applicatie valt onder de IT-integratiemethode 'Rip-and-replace' en is exploitatief van aard geweest. Dit houdt in dat er een bestaande applicatie van de overnemende partij wordt geïmplementeerd bij de overgenomen partij. Daarbij bestaat echter het risico op waarde vernietiging van bestaande processen en/of applicaties van de overgenomen partij. In dit onderzoek wordt daarom nagegaan in hoeverre dit implementatieproject heeft geleid tot effectieve besluitvorming, waarbij geacht wordt dat de motivatie, de betrokken stakeholders, de wijze waarop en contact is geweest en uiteindelijk de wijze waarop beslissingen zijn genomen potentieel kunnen leiden tot effectieve, of juist ineffectieve beslissingen ten behoeve van de implementatie. Echter, de aard van dit soort implementaties (rip-and-replace) roept de vraag op welke instrumenten er toegepast moeten worden of deze effectiviteit van beslissingen te bewerkstelligen.

Introductie vragen

- Wat is je rol binnen het Amerikaanse/Nederlandse softwarebedrijf?
- Welke rol heb je vervuld in de IT Integratie van Servicecloud?
- Waarom ben jij betrokken geweest bij deze IT-integratie?

Alignment algemeen

- Op welke wijze zijn stakeholders gekomen tot besluiten?
- In hoeverre zaten de stakeholders daarbij op één lijn met elkaar?
- Welke zaken hebben bijgedragen aan effectieve besluitvorming?
- Welke zaken hebben juist niet bijgedragen aan effectieve besluitvorming?

Alignment motivation

Overkoepelende vraag:

- Waarom is de implementatie van Service Cloud überhaupt nodig?

Interviewvragen:

- Hoe werd gezorgd dat stakeholders op de hoogte waren van het doel van de implementatie?
- In hoeverre lagen de stakeholders op een lijn wat betreft het doel van de implementatie?
- In hoeverre heeft dit bijgedragen aan de algehele motivatie van de stakeholders?
- Welke tools zijn er gebruikt om de motivatie onder de stakeholders te vergroten, en in hoeverre heeft dit daaraan bijgedragen?
- Wat vind jij van de mate waarin stakeholders gemotiveerd waren dit doel te bereiken?
- In hoeverre waren de stakeholders intrinsiek gemotiveerd?
- In hoeverre was jij gemotiveerd om het doel van de implementatie te behalen?

- Wat heeft daaraan bijgedragen?
- Hoe werd voorkomen dat de IT-integratie onvoldoende aansluit bij de organisatie?

Stakeholder Involvement

Overkoepelende vraag:

- Wie betrekken we bij het proces om effectieve besluitvorming te bewerkstelligen?

Interviewvragen:

- Hoe zijn de stakeholders geselecteerd voor dit project?
- In hoeverre waren onder de stakeholders alle benodigde competenties aanwezig?
- In hoeverre heeft dat bijgedragen aan effectieve besluitvorming?
- Kon er een duidelijke leider/inspirator worden aangewezen? (In hoeverre heeft dat bijgedragen aan effectieve besluitvorming?)
- Wat vind jij van de kennis die aanwezig was onder de stakeholders op het gebied van Service Cloud? (In hoeverre heeft dat bijgedragen aan effectieve besluitvorming?)
- In hoeverre werd te informatie die tussen stakeholders is uitgewisseld op eenzelfde wijze geïnterpreteerd?

Interconnections

Overkoepelende vraag:

Welke interconnecties hebben geleid tot effectieve besluitvorming?

Interviewvragen:

- Op welke wijze was er contact tussen de stakeholders?
- Welke contacten hebben geleid tot een effectieve beslissingen?
- Hoe werden de contactmomenten georganiseerd?
- Waren de stakeholders ook informeel met elkaar in contact?
- In welke mate werd er bestaande beleid toegepast mbt de implementatie van Service Cloud?
- Welke middelen zijn er gebruikt om het contact effectief te laten verlopen, en in hoeverre is dat doel bereikt?

Alignment decisions

- Overkoepelende vraag:

Welke facilitators hebben bijgedragen aan effectieve besluiten?

Interviewvragen:

- Op welke wijze werden besluiten genomen?
- Wie waren er beslissingsbevoegd?
- In hoeverre werden de beslissingen vanuit een centrale plek genomen?
- In hoeverre konden beslissingen op een snelle manier gemaakt worden?
- Welke besluiten effectief geweest binnen het proces?
- Welke factoren hebben bijgedragen aan dit besluit/deze besluiten?
- Op welke manier ontstonden deze factoren? (Spontaan of geregisseerd)

7.2.Coderingsschema

Hieronder zijn verschillende quotes uit de transcripties van de interviews getoond. Deze quotes zijn vervolgens voorzien van een codering, Vervolgens is de quote aan een COISA-categorie gekoppeld en vervolgens aan een facilitator.

Code	Functie Respondenten
PM	Proces manager
SM	Supportmanager
DCEO	Director Customer Experience Operations
DCS	Director Customer Support

Tabel 1: Toegepaste codes van respondenten

Uitspraak	Code	Codering	COISA Categorie	Facilitator
Vind wel jammer, en dat was een geldkwestie, dat er is besloten om minder mensen toegang te geven tot het systeem.	PM	Omgaan met teleurstelling	1. Alignment motivation	Acceptatie verandering
Dus je begrijpt dat soms dingen niet kunnen. Dan leg je erbij neer en dan ga je verder met datgene dat wel kan.	PM	Omgaan met teleurstelling	1. Alignment motivation	Acceptatie verandering

Maar als je het bredere plaatje kijkt, kom je er nu mee weg? Ja je komt er nu mee weg. Maar, het liefst had ik wel meer mensen erin gehad.	PM	Acceptatie van verandering	1. Alignment motivation	Acceptatie verandering
en sommige dingen die je dan niet bevallen, waar we het net over hadden, dat je daar toch overheen stap.	PM	Acceptatie van verandering	1. Alignment motivation	Acceptatie verandering
Maar we hebben onze organisatie wel moeten aansluiten aan service cloud.	PM	Veranderingsbereidheid	1. Alignment motivation	Acceptatie verandering
Alleen, dat was wat ik bedoelde, de consultants konden niet in het systeem dus wie doet nu tss?	PM	Veranderingsbereidheid	1. Alignment motivation	Acceptatie verandering
Maar dat heeft ook pluspunten, omdat het voor klanten beter te volgen is nu.	PM	Herkennen positieve gevolgen	1. Alignment motivation	Acceptatie verandering
ja voor mezelf zou het zijn je maakt dingen je snel eigen en niet bang om jezelf aan te passen. Dat helpt dan mee om het project dan snel van de grond te krijgen.	PM	Veranderingsbereidheid	1. Alignment motivation	Acceptatie verandering
MI: Ja zeker, ja tuurlijk moet je het een plekje geven om zo maar te zeggen, maar ja.	SM	Acceptatie van verandering	1. Alignment motivation	Acceptatie verandering

<p>En je hebt natuurlijk geen keuze hierin en dan kun je gaan verzetten maar dat heeft natuurlijk totaal geen zin. Dus dan moet je gewoon zorgen dat de boel zo goed mogelijk geregeld is. Dus dan ja. Dan ga je er gewoon voor en dat merkte je bij iedereen ook wel.</p>	SM	Heroverwegen van doel	1. Alignment motivation	Acceptatie verandering
<p>Daar waren ze wel bang voor de workload. Omdat de workload in Leusden erg hoog was, en veel kritiek op was ook vanuit klanten. Wilden ze wel weten wat de workload in Het Nederlandse softwarebedrijf als we ook over zouden gaan.</p>	PM	Impact implementatie	1. Alignment motivation	Planning en monitoring
<p>Project is natuurlijk wel versneld gegaan omdat onze supportmedewerkers vertrok.</p>	PM	Urgentie	1. Alignment motivation	Gemeenschappelijk doel
<p>We wilde eigenlijk die overgang geruisloos laten verlopen. Dus geen ticket in Het Nederlandse softwarebedrijf meer, maar gewoon een ticket in service cloud. Dus dat ging eigenlijk wel vrij goed.</p>	PM	Gezamenlijk doel	1. Alignment motivation	Gemeenschappelijk doel
<p>En Nicky helpt dan omdat ze er verantwoordelijk voor is en die wilt ook dat het goed en vlotjes verloopt en die doet dan ook alles om het zo te laten verlopen. En iedereen had dezelfde visie</p>	PM	Gelijke visie	1. Alignment motivation	Gemeenschappelijk doel

en hetzelfde idee erbij en dat helpt dan gewoon enorm.				
wat vooral belangrijk is dat je een go live datum hebt. Dan weet je gewoon er zit druk op de ketel. En daar werk je dan met elkaar naartoe. Als je dat niet hebt dan blijft het aanwolven.	SM	Druk op de deadline	1. Alignment motivation	Gemeenschappelijk doel
I like focusing on the why. So it is still, you know why are we here? What are we doing? And so as long as we all agree well, why are we doing this	DCEO	Herkennen van 'Waarom?' van het project	1. Alignment motivation	Gemeenschappelijk doel
you want to benefit from what we already have in place? Well, that's easy for me to reinforce the idea that if you want to benefit from what we have in place, we shouldn't put anything special in place for you.	DCEO	Persoonlijke motivatie	1. Alignment motivation	Gemeenschappelijk doel
You should use what we have, right? So sometimes it's about ok. How can I get you to give and describe an objective that I can then turn into my own selfish objective of?	DCEO	Creëren van gezamenlijk belang	1. Alignment motivation	Gemeenschappelijk doel

<p>Uh, so much of my work early on in the process. Very early on is just trying to dig out. Are there any specific differences that we need to somehow treat differently in the easy example for Benelux is language right? How can it identify that have a Dutch browser and so immediately so you know my scope starts to expand into. OK, here's all these things.</p>	DCEO	Inventarisatie	2. Stakeholder involvement	Consensus
<p>Uhm, that it's important that we all respect. And as you say, we go back to what are, what are our shared objectives? What are we trying to do together?</p>	DCEO	Gezamenlijke belangen als basis	1. Alignment motivation	Gemeenschappelijk doel
<p>MI: Ja. Ja alleen dan blijkt dus toch, ze vragen er wel om. Maar wat eruit komt daar doen ze weinig mee.</p>	SM	Heldere prioriteiten	1. Alignment motivation	Heldere prioriteiten
<p>I love all of the research that that's out there and it's so important.</p>	DCEO	Intrinsieke motivatie	1. Alignment motivation	intrinsieke motivatie
<p>Ik denk uiteindelijk dat ik de motivatie vooral uit mezelf heb moeten halen, ik denk niet dat er echt iets vanuit het bedrijf voor gedaan is om mij te motiveren om dat te doen. Op een zo geruisloze manier voor onze klanten, dat is eigenlijk de motivatie die ik voor mezelf had.</p>	PM	Persoonlijke motivatie	1. Alignment motivation	Persoonlijke motivatie

<p>En, ik ben niet zo van mezelf op de borst kloppen, maar ik denk wel op zekere hoogte best wel gelukt is. Ik denk dat er weinig klachten zijn geweest en daar haal je dan de motivatie uit om het goed te doen.</p>	PM	Gewaardeerd voelen	1. Alignment motivation	Persoonlijke motivatie
<p>J: De grootste motivatie voor mij was dat ik zo snel mogelijk van support af was, dat klinkt misschien een beetje negatief.</p>	PM	Persoonlijke motivatie	1. Alignment motivation	Persoonlijke motivatie
<p>Maar dus ook verschillende toolings. Ja als je daar inzicht in wilt hebben en ook sturing richting mensen. Ja dat is niet ideaal natuurlijk. En nu met servicecloud ja ik heb een dashboard en als ik die open dan zie ik precies wat iedereen, wat is de backlog en zie veel van iedereen dus dat is echt wel een voordeel.</p>	SM	Voordelen zien van implementatie	1. Alignment motivation	Persoonlijke motivatie
<p>The term that we use a lot of the acronym is wiifm, but it stands for 'what's in it for me', right? And to your point there, there's nothing wrong with that attitude, and it's important to acknowledge it and include it in your planning, so that' where I bring in the why. The why, is why are we doing this? There should be a benefit to you.</p>	DCEO	Persoonlijke motivatie richten op overkoepelende doelen	1. Alignment motivation	Persoonlijke motivatie

If we all agree, great. If one person to hold out of the business is being forced to do something, I can guarantee they are throwing shade in other meetings, right?	DCEO	Doel is consensus	2. Stakeholder involvement	Consensus
Putting caution out there, this is new territory. Nu territory is gonna add delays. That means we don't know how long this will take	DCEO	Tonen gevolgen van beslissingen	1. Alignment motivation	Planning en monitoring
En het kan zijn dat je al direct de beantwoording hebt. Maar toch moet je die mail versturen, dan zet je weer een milestone. Dus ja dat was zeker voor het team, nog steeds hoor, heel erg wennen.	SM	Begrijpelijkheid werking van systeem	1. Alignment motivation	
En dat zie je nu, wat zij willen qua proces dat je alles handmatig doet zodat ze ook zien hoeveel cases kan je aan en wat doe je dan precies. Alles moet je noteren in die case.	SM	Begrijpelijkheid werking van systeem	1. Alignment motivation	
So typically for me, I just do a simple weekly meeting series and then from that I would typically always want to have an email summary output with action items with clear next steps and owners, and for me that's how I organized, then everybody getting their work done, everybody seeing	DCEO	Actielijsten gezamenlijk opstellen	2. Stakeholder involvement	Consensus

<p>where they might have work that crosses teams that you know.</p>				
<p>Do we need to revisit it later? Great, we'll revisit it later, and so I just go down the full list and to your point, that will result in OK. This needs to be done. I'll do that or this needs to be done. Someone needs to do this. Can someone raise their hand? Great, it's yours. Who's going to do it? And obviously things can get added to the list as well, right?</p>	DCEO	Gezamenlijk actiehouders bepalen	2. Stakeholder involvement	consensus
<p>We're gonna if I type it and you don't like what I type. And I usually say this to people. The first time I meet with them, I'm going to take notes on this call. If you don't like my notes, speak up now. I don't want a nasty email afterwards saying that's not what I said. That's not what I agreed to because I'm writing it. You can change it while we're talking.</p>	DCEO	Gezamenlijke actielijst opschrijven	2. Stakeholder involvement	consensus

<p>I used to take my own notes and then I would send them afterwards and I would get nasty emails. Well that's not what I said. That's not what I committed to and I finally just said I'm not doing this anymore, we're just gonna see it all and fix it right now before it sends. This is what I'm typing yeah. And and and again the the Nice thing is, once people are used to it, they do get comfortable and I'll use Joanne. Who's one of my peers under David. She's very comfortable saying actually Patrick, could you change that line to this and and some of that selfish for her because she wants to be reminded of it a particular way.</p>	DCEO	<p>Gezamenlijke actielijst opschrijven</p>	2. Stakeholder involvement	consensus
<p>Dus ja, nouja omdat ze er al ervaring mee hebben hebben ze natuurlijk al een lijstje liggen van ok deze punten moeten geïmplementeerd worden. Hier moet ik op letten. Ja dat zorgt ervoor dat het vlotes verloopt.</p>	PM	<p>Ervaring met te implementeren product</p>	2. Stakeholder involvement	Ervaring met Servicecloud implementaties

<p>Maybe categorize it into a few levels. There's low level things that maybe. It's something we identify, but we actually already have a solution for or we can look at our existing options and say, well, that would fit in this place. We already have an example of that. I can give is that we recently deployed what we call customer classifications, which were a way to tie a classification or a label of sorts to accounts and with one of the acquisitions that just came on came into Salesforce in October shop Tech and they're in the manufacturing vertical.</p>	DCEO	Inventarisatie voorhanden oplossingen	4. Alignment decisions	Aanwezigheid infrastructuur	technische
<p>They were tracking and doing a lot of work with reference customers, so you know and therefore that has a natural fit to say that is a type of classification and so we quickly identified that very little work needed to be done. Some had to be done, but overall no significant development was needed and therefore we didn't really need to run to different groups or different teams. We just talked amongst the admins and said yes, we understand we have this framework and technology in place.</p>	DCEO	Toepassen voorhanden oplossing	4. Alignment decisions	Aanwezigheid infrastructuur	technische

In de beslissingen heb ik een minder grote rol gehad, ik het natuurlijk geen leidinggevende rol.	PM	Beslissingsbevoegdheid	4. Alignment decisions	Centrale coordinatie
dat is het afgelopen jaar ook gebeurd dat als iemand op een illegale manier een milestone inzetten, dan krijg je direct een mailtje erover van he je moet je medewerker aanspreken. Die persoon die dat ziet, die contact dus niet direct de persoon die dat doet.	SM	Ervaren van cultuurverschillen	1. Alignment motivation	Acceptatie verandering
Dus ze proberen wel mensen erbij te betrekken die al eerder dit traject hebben doorgemaakt	SM	Selectie obv ervaring	2. Stakeholder involvement	Ervaring met Servicecloud implementaties
Ja je merkt ook heel erg aan hem dat ECI doet meerdere overnames, je merkt dat hij ervaring had wat nou ja hij heeft het trucje vaker gedaan om maar zo te zeggen	SM	Ervaring met integraties aanwezig	2. Stakeholder involvement	Ervaring met Servicecloud implementaties
So one of the many roles I fill is helping on board those teams and bring them across into our systems. So to your point, very much gets into how are we aligning our tools and technology with business needs and business functions.	DCEO	Ervaring implementatie	2. Stakeholder involvement	Ervaring met Servicecloud implementaties
Ja heb je niks op te zeggen wereldwijde structuur en werkwijze. En dat is wennen.	SM	Eenzijdige besluitvorming	4. Alignment decisions	Centrale coordinatie

ja het is dat ik uiteindelijk het initiatief heb genomen	PM	Verantwoordelijkheidsgevoel/ Betrokkenheid	1. Alignment motivation	intrinsieke motivatie
The simple answer is, we ask, and typically asks several times.	DCEO	Herhalen van vragen	2. Stakeholder involvement	Herhaaldelijk bevestiging vragen
that's exactly why we have those conversations and why I will ask those same questions a few times and sometimes different ways you know to make sure they understand.	DCEO	Herhalen van vragen	2. Stakeholder involvement	Herhaaldelijk bevestiging vragen
Dan komen er meerdere mensen bij en dan pas begint het stroperig te worden. .	PM	Meer stakeholders werkt vertragend	2. Stakeholder involvement	Kleine groep stakeholders
maar als je het hele plaatje erbij neemt, als er meerdere disciplines bij komen zie ik nog wel valkuilen.	PM	Hoeveelheid stakeholder	2. Stakeholder involvement	Kleine groep stakeholders
so there was a lot of support leadership representation on those calls. Sometimes too much either because it would have more people on the call then Benelux.	DCEO	Niet teveel stakeholders betrekken	2. Stakeholder involvement	Kleine groep stakeholders
There could be weeks where there was no topic they needed to participate in, so it's a waste of money for them to attend.	DCEO	Niet teveel stakeholders betrekken	2. Stakeholder involvement	Kleine groep stakeholders

Want die heeft ook wel echt gepushed van ja het moet nu echt wel gebeuren en dat Nicky daarna de rol overgenomen heeft	PM	Inspirator	2. Stakeholder involvement	Motivator
I would say trying to recognize for which person that could be beneficial and tried to put more attention to that person than to maybe the group that needs to be managed.	DCEO	Juiste stakeholders benaderen	2. Stakeholder involvement	Motivator
Ja moet zeggen de samenwerking met haar is goed, zij begrijpt onze cultuur ook en elke verandering heeft tijd nodig, dus ja het is stap voor stap gebeurd en niet in een keer van dit moet nu op deze manier. Dus dat vind ik wel goed gegaan ja.	SM	erkenning van beleving stakeholders	2. Stakeholder involvement	Open staan voor verschillende belevingen
Veel contact, en ook dat zij begrip heeft van elke verandering brengt weerstand en bij het team ook klanten. En ook in de zin van je moet niet alles tegelijk willen doorvoeren want dan gaat iedereen lopen stuiten natuurlijk.	SM	erkenning van beleving stakeholders	2. Stakeholder involvement	Open staan voor verschillende belevingen
and having this business reason was great, but you still need some of those emotional reasons for right.	DCEO	Ook emoties onderkennen in implementatie	2. Stakeholder involvement	Open staan voor verschillende belevingen

<p>I understood their purpose and I was able to support them in that person. I understand the impact to your team to your customers. So with all of that, I can buy into it and understand it.</p>	DCEO	Begrip voor elkaar	2. Stakeholder involvement	Open staan voor verschillende belevingen
<p>Uhm, and so that's been a tough message for them, and a tough change to manage them through of saying you will lose functionality as you come across. So if I talk about the why I don't have a lot of why for them other than yeah, it's it's very challenging.</p>	DCEO	Openheid over gebreken	2. Stakeholder involvement	Open staan voor verschillende belevingen
<p>In some other examples, I'll use language again with Benelux as one. Sometimes it needs to go up. What I would just call up the hierarchy so it needs to go up a decision path within ECI, typically fully internally, where we just need to make a business decision about are we doing this or not, and my understanding, and I think that Benelux is one of the best ones we did with this, I believe, because my understanding is there was what they called a steering committee and it had Gino and Theo.</p>	DCEO	Stuurgroep naast projectgroep	2. Stakeholder involvement	Stuurgroep ten behoeve van verticale besluitvorming

<p>We only need Dutch, so now we get an answer back down right. So we lift it up and then it comes back down to say here's what we need to do</p>	DCEO	Korte lijnen verticaal en horizontaal	2. Stakeholder involvement	Stuurgroep ten behoeve van verticale besluitvorming
<p>The way that changed my role is that prior to that steering committee concept existing, if something came up that it's a decision needed to be made on, I would often, as you kind of suggested earlier, I would have to carry that myself. Maybe schedule a meeting. Pester people in the emails and try to get something worked out where typically I had very little authority or very little. You know power so to speak, for people to pay attention to it, whereas now we have this better process.</p>	DCEO	Verschillende stakeholdergroepen	2. Stakeholder involvement	Stuurgroep ten behoeve van verticale besluitvorming
<p>It did meaningfully change some of those conversations for me and my meetings, because before I could get a little bit stuck in the position of being the bad guy, even though I'm just the messenger.</p>	DCEO	stuurgroep naast projectgroep	2. Stakeholder involvement	Stuurgroep ten behoeve van verticale besluitvorming

It was very blunt, it was double blind. Now it's 1 closed door with a very simple understanding of. Yes, there are people from the business again, Gino Theo. From my understanding, we're in those calls, which is perfect. That means we have representation to make business decisions.	DCEO	Weten waar de beslissing hoort	2. Stakeholder involvement	Stuurgroep ten behoeve van verticale besluitvorming
maar hij had wel op de hoogte moeten zijn van de keuzes als je het mij vraagt he? Ja want wat ik vertelde dat ze dan in leusden allemaal niet wisten, dat had hij dan moeten communiceren. Dat had hij kunnen adresseren.	PM	Alle stakeholders betrekken	2. Stakeholder involvement	Vertegenwoordiging niet-betrokken stakeholders
MI: Ja misschien communicatie naar de klanten en intern met collega's. De portal de werkwijze dat had wel beter gekund.	SM	Klantperspectief bewaken	2. Stakeholder involvement	Vertegenwoordiging niet-betrokken stakeholders
MI: Ik denk dat als je iemand van marketing hier had bijgezet dat dat wel had geholpen. Dus iemand die echt verantwoordelijk voor de communicatie intern en ook extern. Dat was beter geweest.	SM	Klantperspectief bewaken	2. Stakeholder involvement	Vertegenwoordiging niet-betrokken stakeholders
Ja heel technisch iemand die had je ook echt nodig. Die migratie dat was echt hoge wiskunde om zo maar te zeggen	SM	Cruciale competenties	2. Stakeholder involvement	Vertegenwoordiging van cruciale competenties

Maar op het moment dat we het geïmplementeerd hadden en het draaiden, dan nam ze toch ook wel weer snel de rol aan van directeur van ja als er nu wat aan de hand is dan moet je in leusden zijn	PM	Overdracht bespreken	3. Interconnections	Aanwezigheid implementatie	plan	na
Want voor de integratie had ik met persoon 1 te maken en daarna is dan de integratie geweest en gaat het zich wat meer in de nederlandse organisatie afspelen dus ja daar zijn zij weer wat minder bij betrokken,	PM	Overdracht project	3. Interconnections	Aanwezigheid implementatie	plan	na
Nou er is bijvoorbeeld ook niet gecommuniceerd dat Het Nederlandse softwarebedrijf over was naar service cloud.	PM	Overdracht project	3. Interconnections	Aanwezigheid implementatie	plan	na
dan krijg je dan ineens van iemand andere te horen.	PM	Overdracht project	3. Interconnections	Aanwezigheid implementatie	plan	na
Ja dat vind ik wel echt een fout van de organisatie, dat is dan een beslissing van ja we gaan over, maar eigenlijk vind ik dan dat leusden een servicedesk manager die ook weet dat we overgaan, die had moeten communiceren met ces team, pes team en het tes team want ja toen kwamen ook kleine foutjes aan bod	PM	Plan voorbij afgeronde implementatie	3. Interconnections	Aanwezigheid implementatie	plan	na

J: Ja zeker wel. Ik schakel met Andre zo lang al en heb je ook buiten bepaalde zaken contact en heb je geen werk gerelateerde zaken heb je het wel eens over. En dat helpt dan wel.	PM	Informele sfeer	3. Interconnections	Bestaande informele netwerken
hoe is het daar en even informeel een praatje maakt, ja dat helpt zeker en creëer je een bepaalde sfeer.	PM	Informele sfeer	3. Interconnections	Bestaande informele netwerken
Again, aligning the technology with the business to say, how can we then build this functionality in and obviously what impact does that have to the project as we're doing project management	DCEO	Bespreken gaps oud/nieuw systeem	1. Alignment motivation	Consensus
MI: Ja iedereen werd aan het woord gelaten en we hadden een voorzitter die Fitzgerald. Agenda technisch probeerde hij de boel in lijnen te houden. Maar het is wel zo dat je je inspraak kon hebben. En dat ging allemaal via Teams natuurlijk.	SM	Duidelijke structuur in meetings	3. Interconnections	Creëren informele netwerken

we will show you and answer your questions and walk you through how we do it, which gives the business a chance to say. What are we missing? Is there anything that we do today that isn't being captured in this? And then we also do the reverse where we say show us your business, show us what you do today and that allows us to do the same thing.	DCEO	Verschillende vormen van communicatie	3. Interconnections	Creeren informele netwerken
Ja loop je wel tegen een aantal kleine kinderziektes aan dat ze dan in amerika dingen weer niet goed hebben ingericht, nouja dat zijn de kleine dingetjes.	PM	Eenduidig begrip van acties	3. Interconnections	Gemeenschappelijk algemeen begrip
J: Ja ik denk omdat het toch op een iets andere manier gegaan is dan de bedoeling was. Denk meer dat het slordigheid is, van ja shit ben iets vergeten. Ik denk dat dat het vooral eigenlijk is.	PM	Eenduidig begrip van acties	3. Interconnections	Gemeenschappelijk algemeen begrip
Het was vlot en to the point. Het was vrij snel, dit moet gebeuren ok dat is dit dit en dit. Wij willen graag punt A ok dan doen we dat zo en zo. Dus het was echt heel, ja de communicatie is heel vlot gegaan eigenlijk. Weinig ruis.	PM	Heldere afspraken	3. Interconnections	Korte (communicatie) lijnen

Dus hebben we best snel geschakeld, wat zijn de mailadressen. Waarheen wordt er gemaïld zodat de mailtjes direct worden ingelezen.	PM	Korte lijntjes	3. Interconnections	Korte (communicatie) lijnen
J: Ik denk dat, het is een klein team, dus er werden snel beslissingen genomen	PM	Snelheid van beslissingen	3. Interconnections	Korte (communicatie) lijnen
want dan moet je ineens over 3 of 4 velden schakelen en in het begin kon je direct met de top schakelen en dat schakelt toch wel wat makkelijker	PM	Korte lijnen	3. Interconnections	Korte (communicatie) lijnen
veel via mail verlopen en is het eigenlijk meer hands on geweest. Dus meer, ik heb wat vragen kan ik even bellen en ' ja natuurlijk bel maar even'.	PM	Bereikbaarheid stakeholders	3. Interconnections	Korte (communicatie) lijnen
Ja wil niet zeggen dat je er meer motivatie van krijgt, maar het maakt het wel een stuk makkelijker als je iemand hebt die ook snel schakelt.	PM	Korte lijnen	3. Interconnections	Korte (communicatie) lijnen
En het was eerst nog best wel open, in de zin van wat voor tooling gaan we gebruiken maar kwam er toen wel achter dat ik nou ok ik heb vrij weinig te zeggen.	SM	Duidelijkheid verwachtingen	3. Interconnections	Transparantie
Zij waren in de lead.	PM	Duidelijke aansturing	4. Alignment decisions	Centrale coordinatie

Right, so it's also kind of neat. It's somewhat self serving, but it's a servant leadership. It's me saying look here, you go, you tell me what you want this to say so that it's a fair representation of this conversation.	DCEO	Transparantie in gesprekken met stakeholders	3. Interconnections	Transparantie
Ja wat mijn rol dan ook is he. Je kunt wel van alles vinden, maar uiteindelijk heb je niks te zeggen.	SM	Wie bepaalt er	4. Alignment decisions	Centrale coordinatie
Then we also achieve our business objective of getting into the same system and aligning our processes. So for me I kind of felt that was the biggest reason from the Benelux business side.	DCEO	Doel van implementatie	1. Alignment motivation	Gemeenschappelijk doel
Like I thought his name was Chris and he helped us a great deal with understanding how is the data stored in the system. You know, how can we extract it, OK?	DCEO	De juiste competenties	2. Stakeholder involvement	Vertegenwoordiging van cruciale competenties
In dat opzicht ja je kan er wel tegen ingaan, of tegen ingaan. Ja op een bepaald moment, zij zijn degene die ervaring hebben.	SM	Duidelijkheid over Besluitvorming	4. Alignment decisions	Centrale coordinatie
MI: Duidelijkheid ja uiteindelijk is heel duidelijk gezegd ja servicecloud is het dat	SM	Duidelijkheid over Besluitvorming	4. Alignment decisions	Centrale coordinatie

wordt wereldwijd gebruikt en dat gaat het worden				
If if the Benelux team hadn't identified we have this person who knows our data structure that would have taken more time and we would have had to probably delay topics until he could come to a call.	DCEO	Belang van competenties bij stakeholders	2. Stakeholder involvement	Vertegenwoordiging van cruciale competenties
MI: Nou dat ging wel grappig want op een bepaald moment. Ik duwde een paar keer terug in de vergadering. Qua tooling en ook qua werkwijze van dit ik aangaf van nou, heb ik daar zelf wel wat in te zeggen? En toen achteraf kreeg ik via destijds mijn leidinggevende door die had dus een mail ontvangen van dat dat niet gewaardeerd werd.	SM	Duidelijkheid over Besluitvorming	4. Alignment decisions	Centrale coordinatie
MI: Ja we werden elke maandag eind van de middag een meeting, eind van de middag is voor ons he voor Amerika natuurlijk de ochtend. Ja dat was wekelijks en daarna kwam er een samenvattende mail met een actielijst als het ware en bij wie de acties lagen en ook wat besloten is en besproken was.	SM	Actielijst met verantwoordelijken	3. Interconnections	Transparantie

Dat is een ongoing proces van het moet over, maar moet niet van de ene op de andere dag dus dan merk je ook dat het wat langzamer gaat.	PM	Inzetten op prioriteiten	1. Alignment motivation	Gemeenschappelijk doel
Neemt niet weg dat de kennisbank, dat ook onderdeel van service cloud is, daar zijn ze pas net mee begonnen.	PM	Scope bepaling	4. Alignment decisions	Heldere prioriteiten
De andere bedrijven zijn al wel eerder overgegaan naar service cloud. Aan de hand daarvan hebben we kunnen zien waar gaat het nou fout, waar kunnen we wat van leren wat is er misgegaan en kunnen we voorkomen bij Het Nederlandse softwarebedrijf.	PM	Leren van ervaring	4. Alignment decisions	Veranderende besluitvorming toestaan
Dus ik heb met haar geschakeld en we hebben ingelijk besloten om de fouten die gemaakt zijn in leusden is besloten om alles in 1 lijst te zetten.	PM	Bijsturen obv ervaring	4. Alignment decisions	Veranderende besluitvorming toestaan
Ja daar kun je beter open kaart spelen en nu stelde ik soms vragen heel kritisch, maar die had ik anders gewoon achterwegen gelaten.	SM	Helderheid van verwachtingen	3. Interconnections	Transparantie

MI: Na in het begin niet. In het begin dacht ik nog dat enigszins inspraak zou hebben wat de tooling zou worden. Dat was wel redelijk snel duidelijk dat ja. Wat ik vertelde. Daarna wel hoor, dan weet je dit wordt het en dan ga je er met z'n alle voor. En toen ging het wel goed	SM	Helderheid van verwachtingen	3. Interconnections	Transparantie
Maybe there's not enough reasons to do this. If the negatives outweigh whatever positive we think, and that it's always just important to keep having the conversations with everyone on the same page, including the business.	DCEO	Transparantie in gesprekken met stakeholders	3. Interconnections	Transparantie
As standard as we can be, as much as we can all do the same things, that's my goal every time, and that often will mean that we might need to allow teams to do things differently. So long as we agree that we do that different thing the same way every time we do it right.	DCEO	Kader van de implementatie	4. Alignment decisions	Veranderende besluitvorming toestaan
J: Ja, daarom hebben wij dat wat anders gedaan.	PM	Bijsturen obv ervaring	4. Alignment decisions	Veranderende besluitvorming toestaan
Dan ben je gebruiker en kun je ook gebruikmaken van de kennisbank, en dat hebben we echt op de lange baan	PM	Veranderende prioriteiten	4. Alignment decisions	Veranderende besluitvorming toestaan

geschoven. Dus daarvan hebben we gezegd dat gaat echt nog niet gebeuren.				
En nog een punt dat daar ook wel in geholpen heeft is is dat wij ervoor gekozen hebben om heel de het Nederlandse softwarebedrijf historie niet mee te nemen	PM	Bijsturen tijdens proces	4. Alignment decisions	Veranderende besluitvorming toestaan
And and I therefore just know that yes to your point, something that I understand I knew that was going to have to go above me, so I immediately lifted up and I said Jennifer, this has come up. Could you bring it up and and in?	DCEO	Herkennen waar beslissingen genomen worden	4. Alignment decisions	Veranderende besluitvorming toestaan
I'm not saying we shouldn't, but we don't have it today, and therefore obviously I can immediately see this is not my decision to make. This is an ECI level decision of are we doing this?	DCEO	Herkennen waar beslissingen genomen worden	4. Alignment decisions	Veranderende besluitvorming toestaan
And this is again what we're trying to build out in our organization is someone who can help capture all of those questions. All of those lessons learned so that next time we can ask it more easily. More upfront, more straightforward, and and again, yeah, keep trying to improve things.	DCEO	Blijven leren van ervaringen	4. Alignment decisions	Veranderende besluitvorming toestaan

What's changed and pulling in more people or booting people off the call and saying maybe you don't need to attend anymore? Take the time back right?	DCEO	Stakeholders blijven rouleren	2. Stakeholder involvement	Kleine groep stakeholders
That's right, so on one hand, don't bet on one horse, so to say. Too many horses have to say it was. Maybe it was two to motivate everybody to take everybody into this change. But on the other hand, maybe for some people had the effect that they were like hey what is my role exactly here? So I understand the difficulty it brings.	DCEO	Stakeholders in evenwicht houden	2. Stakeholder involvement	Kleine groep stakeholders
it's important for us to recognize that things may be added to or pulled off the list or skipped based on the direction of the conversation.	DCEO	Flexibiliteit geprekonderwerpen rondom	4. Alignment decisions	Veranderende besluitvorming toestaan
So what happens when we take an organization over? We asked the manager of that organization to complete what we call a skills matrix, so in that we're looking for organizational skills, how they, how they got it tracking their admin.	DCS	Vereiste competenties	2. Stakeholder involvement	Vertegenwoordiging van cruciale competenties
We will look at the team and we will decide which technician fits in which role because we know a lot of these organisations don't necessarily have a CS team.	DCS	Vereiste competenties	2. Stakeholder involvement	Vertegenwoordiging van cruciale competenties

He's been through this several times, he's really good at knowing what data he needs and what format he needs it in, so he would normally ask for the data in a particular format to bring into service cloud.	DCS	Ervaring implementatie	2. Stakeholder involvement	Ervaring met servicecloud implementaties
Why those processes are in place, including key performance indicators, making sure they're taligned with those KPI's they have a good understanding of those KPI's, and what drives those matrix.	DCS	Organisatorische richtlijnen	4. Alignment decisions	Centrale coordinatie
It's all about communication. We have to make sure that we are communicating every step of the way.	DCS	Communicatie	3. Interconnections	Consensus
I think the the worst thing you can do when you transition in a team into a new organization is not to keep them updated.	DCS	Communicatie	3. Interconnections	Consensus
it causes a lot of worry when they don't know what's happening and a lot of unsettlement within the organization.	DCS	Communicatie	3. Interconnections	Consensus
communication is key to as successful migration and just to be there for them to ask questions	DCS	Openstaan voor vragen	1. Alignment motivation	Acceptatie verandering

Some people don't like to do it in front of a team, they prefer to reach out independently.	DCS	Oog voor individuele behoeftes	3. Interconnections	Creeren informele netwerken
Communicate with my team and hopefully try and take them on the journey rather than having something done to them.	DCS	Overtuigen	2. Stakeholder involvement	Consensus
where you going through any acquisition at that acquisition level you're given key players within the organization.	DCS	Belangrijke stakeholders	2. Stakeholder involvement	Vertegenwoordiging van cruciale competenties
so that's all identified at acquisition level and then it filters through the whole transition key. Players from supports perspective would be anybody that writing documentation, anybody that's able to provide the data elements.	DCS	Juiste competenties aanwezig	2. Stakeholder involvement	Vertegenwoordiging van cruciale competenties
and then just keep making we have weekly meetings just to make sure that everybody is aligned,	DCS	Herhaaldelijk samenkomen	3. Interconnections	Consensus
we make sure we've got buy in from them that they're attending the meetings, and there there's clear communication.	DCS	Consensus	2. Stakeholder involvement	Consensus
Making sure you've got the right key players from supports perspective is just looking at the organizational structure and	DCS	Organisatie bepaalt stakeholders	2. Stakeholder involvement	Vertegenwoordiging van cruciale competenties

make sure you're pulling in those right players at the right times.				
If we hadn't ever had that person in the business at the time, we could have quite a few escalations from customers	DCS	Gevolgen van de juiste stakeholders	2. Stakeholder involvement	Vertegenwoordiging van cruciale competenties
But what I like to do is when I'm working with a new team, especially if that cultural difference I would always go out and have a look on the Internet. There's a lot of cultural documents that you can read that explain how different cultures like to communicate and how they don't like to communicate	DCS	Eigen initiatief tot onderzoek	1. Alignment motivation	intrinsic motivation
I always like to do is just to make sure that I'm doing a little bit background research on the preferred method of communication with regards to different cultures.	DCS	Eigen initiatief tot onderzoek	1. Alignment motivation	intrinsic motivation

<p>It would either be yes or no and then we make sure that that information filters back down to the organization as well. But if it's a no, why It's a no. It's never just I direct. No, that's not going to work. We're not going to do it, it's why. So that is something that we're quite proud of is our communication and how we want to support our teams as well.</p>	DCS	Communicatie	3. Interconnections	Consensus
<p>And then once we know what the integration path look, what the migration path looks like will then start working on the integration path and that's when you have key players like Theo Andre</p>	DCS	Stapsgewijze aanpak	1. Alignment motivation	Planning en monitoring
<p>Having a good understanding of the issue, you know, asking questions, understanding the business helps as well how the business is structured, how the business works within the different departments</p>	DCS	Analyse van organisatie	1. Alignment motivation	Planning en monitoring
<p>You can't make business decisions if you don't know the business and the way that the business is structured.</p>	DCS	Analyse van organisatie	1. Alignment motivation	Planning en monitoring

<p>Of course we are very conscious to make sure that that transition didn't impact the quality of service that they were delivering to their customers. So it's discussion points with me.</p>	DCS	GAPS bediscussieren	4. Alignment decisions	Veranderende besluitvorming toestaan
<p>There's always going to be an impact to the customers. We always have to go through the change curve, and it does take time for things to settle down, especially when you put in the CS team in front of a new organization. But the key elements of that, again, is external communication. It's marketing messages out to the customers to explain who we are, what we're doing, what, how the different parts of the organization works.</p>	DCS	Klantperspectief bewaken	2. Stakeholder involvement	Vertegenwoordiging niet- betrokken stakeholders
<p>And making sure account managers for one account managers play a big part in this. In this change process that we go through, because they're having communication with customers on a daily basis.</p>	DCS	Klantperspectief bewaken	2. Stakeholder involvement	Vertegenwoordiging niet- betrokken stakeholders

marketing point of view they are normally involved prior to us going live because what we want to do is make sure that we get that message out there ahead of any changes that we make. There's nothing worse than a customer not knowing that something is changing.	DCS	Klantperspectief bewaken	2. Stakeholder involvement	Vertegenwoordiging niet-betrokken stakeholders
o if we arm our account managers with the right information then it really does help one to give the story to the customer. That and and align throughout the organization as well. We don't want different people telling their customers.	DCS	Centrale sturing communicatie	4. Alignment decisions	Centrale coordinatie
And so yeah, if we can make sure that everybody that has a relationship with the customer or a touch point into a customer is aligned, then I I think it helps for a smoother transition.	DCS	Klantperspectief bewaken	2. Stakeholder involvement	Vertegenwoordiging niet-betrokken stakeholders
Yeah, because we we've, we've been going through these migrations integrations for many years now and we've got to a point whereby we know how the process works so we don't need to talk about the process as such.	DCS	Ervaring implementatie	2. Stakeholder involvement	Ervaring met servicecloud implementaties
how them, show them how these changes work. Don't just say it's going to be fine.	DCS	Tonen gevolgen van beslissingen	2. Stakeholder involvement	Consensus

<p>I suppose it's all about letting them have a voice, giving them colleagues that they can talk to that they can ask questions that they've always got a voice and these things they don't necessarily have a voice in the decision making with regards to process and structure. But uhm, letting them ask questions, answering those questions.</p>	DCS	Openstaan voor vragen	2. Stakeholder involvement	Open staan voor verschillende belevingen

