



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

Efter förvärvet

- En studie av 11 viktiga faktorer i integrationsprocessen vid svenska nationella företagsförvärv

Magisteruppsats i företagsekonomi
Redovisning och finansiering
Höstterminen 2003

Handledare
Christian Ax

Författare

Daniel Andersson	790215
Bengt Janson	790919
Carolina Winroth	800420



Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,
Redovisning och Finansiering, Magisteruppsats, Ht 2003

Författare: : Daniel Andersson, Bengt Janson och Carolina Winroth

Handledare: Christian Ax

Titel: Efter förvärvet – En studie av 11 viktiga faktorer i integrationsprocessen vid svenska nationella företagsförvärv

Bakgrund och problem: Företagsförvärv är ett ständigt aktuellt fenomen, dock tenderar antalet genomförda förvärv att variera. Under första halvåret 2003 var antalet svenska nationella företagsförvärv det lägsta på tio år, men inför år 2004 spår analytikerna att antalet kommer att öka. Flera studier har konstaterat att en stor del av alla genomförda företagsförvärv misslyckas och många författare menar att den största svårigheten ligger inom integrationsprocessen.

Vi ämnar i denna uppsats att djupare studera hur prioriteringen mellan olika faktorer i integrationsprocessen bör göras för att öka sannolikheten för en lyckad integration. Mer specifikt kommer följande frågor att behandlas: Hur viktiga är faktorer i integrationsprocessen vid företagsförvärv i relation till varandra? Hur bedöms den relativa svårigheten i att ta hänsyn till dessa faktorer vid integrationsprocessen? Finns det någon koppling mellan hur viktiga och hur svåra faktorerna anses vara? Vilka skillnader finns mellan företagsledarperspektivet och konsultperspektivet på integrationsprocessen?

Syfte: Denna uppsats har som syfte att ta fram en lista med faktorer, rangordnade efter hur viktiga de är att ta hänsyn till, i integrationsprocessen vid svenska nationella företagsförvärv.

Metod: Undersökningsmodellen, som legat till grund för uppsatsen, utgörs av en sammanställning av litteraturen på området. Den består av en lista med de faktorer, i integrationsprocessen, som mest frekvent omnämns som viktiga. De elva faktorerna som identifierats är; *integrationsplan, 100-dagarsplan, hastighetsaspekten, flexibilitet, anställdas motivation, kommunikation, integrationschef, integration av ledarskapsstil, kulturintegration, ekonomisk styrning* och slutligen *identifiering och kvarhållande av nyckelpersoner*. Dessa har sedan undersökts genom sju djupintervjuer med erfarna företagsledare och konsulter, verksamma inom området. Vid intervjuerna har respondenterna även ombetts rangordna faktorerna inbördes efter grad av betydelse.

Resultat och slutsats: Resultatet av studien visar att faktorerna skall prioriteras i följande ordning, *integrationsplan, kommunikation, hastighetsaspekten, identifiering och kvarhållande av nyckelpersoner, ekonomisk styrning, 100-dagarsplan, anställdas motivation, integrationschef, kulturintegration, flexibilitet* och slutligen *integration av ledarskapsstil*. Slutsatsen vi drar från denna studie är att vår lista med rangordnade viktiga faktorer i stor utsträckning kan användas som ett verktyg vid beslutsprocessen för prioriteringen av de elva studerade faktorerna.

Rekommendationer för vidare forskning: Den identifierade kopplingen mellan upplevd svårighet och viktighet hos faktorerna samt dess konsekvenser för integrationsprocessen, kan vara ett intressant område för vidare forskning.



Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrundsbeskrivning.....	1
1.2 Problemdiskussion	3
1.3 Syfte	4
1.4 Tidigare studier	5
1.5 Disposition	5
2 Metod	6
2.1 Angreppssätt.....	6
2.1.1 Vetenskaplig ansats	7
2.1.2 Val av metod för insamling av primärdata.....	7
2.1.3 Val av respondenter.....	8
2.1.4 Utformning av intervjumall.....	9
2.1.5 Insamling av sekundärdata	11
2.2 Studiens tillförlitlighet.....	11
2.2.1 Validitet.....	12
2.2.2 Reliabilitet	12
2.2.3 Källkritik	13
3 Teoretisk referensram	15
3.1 Olika inriktningar på förvärvsforskning.....	15
3.2 Företagsförvärv	16
3.2.1 Modell av förvärvsprocessen enligt processperspektivet.....	16
3.3 Olika motiv till företagsförvärv.....	17
3.3.1 Olika grad av integration.....	18
3.4 Integrationsfasen	19
3.5 Nationell kultur och dess betydelse.....	20
3.6 Sammanfattning av teoretisk referensram.....	22
4 Litteraturstudie	23
4.1 Viktiga faktorer vid integrationsprocessen	23
4.1.1 Integrationsplan	23
4.1.2 100-dagarsplan	24
4.1.3 Hastighetsaspekten	24
4.1.4 Flexibilitet	24
4.1.5 Anställdas motivation.....	25
4.1.6 Kommunikation.....	25
4.1.7 Integrationschef.....	26
4.1.8 Integration av ledarskapsstil.....	26
4.1.9 Kulturintegration	26
4.1.10 Ekonomisk styrning.....	27
4.1.11 Identifiering och kvarhållande av nyckelpersoner	27
4.1.12 Aktivitetsstrategi	27
4.2 Externa konsulter roll i integrationsprocessen.....	28
4.3 Sammanställning av litteraturstudien – Vår intervjumall	28



5 Resultat och analys	30
5.1 Total rangordning utifrån faktorernas viktighet	30
5.2 Total gradering utifrån faktorernas svårighet	32
5.3 Jämförelse av respektive faktors upplevda viktighet och svårighet	33
5.4 Jämförelse av utfall enligt de valda perspektiven	33
5.5 Resultatredovisning och analys av de studerade faktorerna	34
5.5.1 Integrationsplan	34
5.5.2 Kommunikation	35
5.5.3 Ekonomisk styrning	36
5.5.4 Identifiering och kvarhållande av nyckelpersoner	36
5.5.5 100-dagarsplan	37
5.5.6 Anställdas motivation	38
5.5.7 Hastighetsaspekten	38
5.5.8 Integrationschef	39
5.5.9 Kulturintegration	39
5.5.10 Flexibilitet	40
5.5.11 Integration av ledarskapsstil	41
5.5.12 Ytterligare faktorer	41
5.6 Externa konsulter roll i integrationsprocessen	42
5.7 Slutgiltig rangordning efter faktorernas betydelse	44
6 Slutsatser	46
6.1 Rekommendationer för vidare forskning	47

Figurförteckning

Figur 1.1 Antal svenska nationella förvärv 1993-2002	1
Figur 2.1 Angreppssätt	7
Figur 3.1 Processperspektiv på förvärvsprocessen	16
Figur 3.2 Integrerad modell av förvärvstyper	18
Figur 3.3 Grad av integration	18

Tabellförteckning

Tabell 5.1 Total sammanställning av resultat vad gäller viktighet	30
Tabell 5.2 Total sammanställning av resultat vad gäller svårighet	32
Tabell 5.3 Jämförelse av upplevd vikt enligt de valda perspektiven	33
Tabell 5.4 Jämförelse av upplevd svårighet enligt de valda perspektiven	33
Tabell 5.5 Vår slutgiltiga lista med rangordnade viktiga faktorer	44

Bilagor

Bilaga 1	Intervjumall
Bilaga 2	Presentation av respondenter
Bilaga 3	Litteratursammanställning
Bilaga 4	Betyg för varje faktor

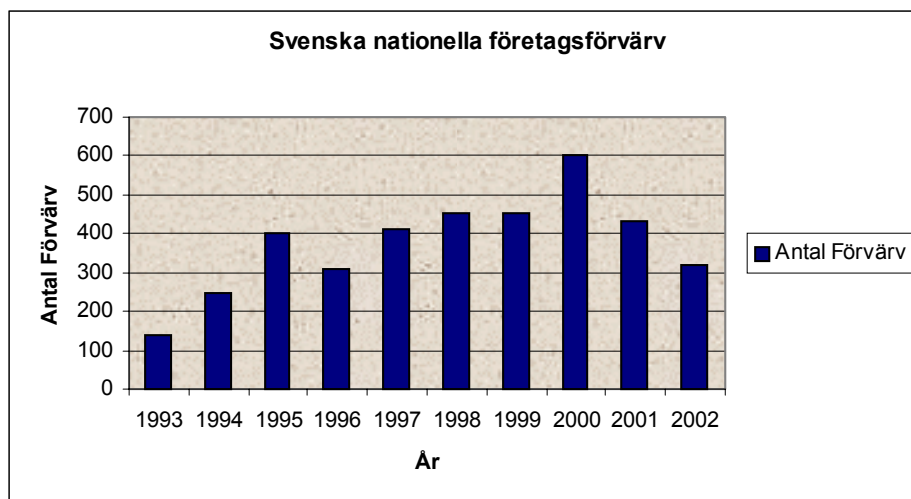


1 Inledning

Denna uppsats behandlar viktiga faktorer vid integrationsprocessen som följer ett företagsförvärv. Då litteraturen i hög utsträckning är fokuserad på skilda delar av problematiken kommer litteraturen att sammanställas och viktiga faktorer kommer ur denna att identifieras. De valda faktorerna kommer sedan att undersökas för att se hur viktiga de är vid *svenska nationella företagsförvärv*. Undersökningen kommer att ske ur två perspektiv, ett *företagsledarperspektiv* samt ett *konsultperspektiv*. Målet är att utifrån undersökningen ta fram en lista med rangordnade faktorer som skall ligga till grund för företags prioriteringar av moment vid integrationsfasen. Då de tidigare nämnda grupperna har olika roller vid integrationsfasen kommer också en kartläggning av eventuella likheter och skillnader att göras.

1.1 Bakgrundsbeskrivning

Företagsförvärv är ett ständigt aktuellt område och oavsett konjunktur sker alltid förvärv, även om det har kunnat urskiljas att antalet går i vågor (Sudarsanam 1995). Organisationen Förvärv och Fusioner har samlat in information om företagsförvärv med svenska intressenter sedan 1993 och deras mätning av svenska nationella företagsförvärv framgår av tabellen nedan.



Figur 1.1 Antal svenska nationella företagsförvärv 1993-2002
www.forvarv-fusioner.nu (031120), bearbetad av oss.



Som kan utläsas av figuren upplevdes i Sverige en topp år 2000, då cirka 600 nationella förvärv genomfördes. Antalet nationella förvärv ökade stadigt under senare delen av nittiotalet men har sedan år 2000 minskat. Enligt Dagens Industri (Hammarström 2003) genomfördes 133 svenska nationella förvärv under det första halvåret 2003 vilket gör det till det sämsta halvåret på tio år i antal förvärv mätt. Det finns dock tecken på att marknaden redan har vänt och antalet förvärv förväntas att öka redan under innevarande halvår men utvecklingen styrs till stor del av utvecklingen på börsen. I december 2003 utförde Finansbarometern en undersökning för Dagens Industris räkning som bland annat undersökte analytikernas förväntningar på företagsuppköpen inför år 2004 (Paulsson 2003). I studien framkom att 84 procent av de 124 tillfrågade analytikerna tror på en trolig eller stark ökning vad gäller företagsförvärv, något som aktualiserar vår uppsats.

Hinterhuber (2002) har sammanställt studier som visar att mellan 40 och 58 procent av alla företagsförvärv misslyckas. Däribland en studie av konsultföretaget AT Kearney som omfattar 115 företagsförvärv mellan 1993 och 1996, där 58 procent av förvärven misslyckades att generera ett positivt aktieägarvärde. En annan studie gjord 1994 till 1996 av Booz-Allen & Hamilton på 117 företagsförvärv visade att över 50 procent underpresterar i jämförelse med branschindex. Att ungefär varannat förvärv misslyckas utgör en stor risk för företagen och det bör därför finnas intresse av att undersöka vad som kan göras för att minska denna.

Orsakerna till att ett förvärv misslyckas kan vara flera. Hunt et al (1987 ur Sudarsanam 1995) talar exempelvis om oklar vision och om ledare i det köpande företaget som misslyckas med att sätta sin prägel. Andra nämner risken att man helt enkelt betalar för mycket (Jemison och Sitkin 1986). En lång rad av forskare har dock i sitt arbete kommit fram till att det avgörande steget vid ett förvärv är integrationen, då det är här som fördelarna med förvärvet slutligen skall realiseras (se till exempel Kitching 1967, Haspeslagh och Jemison 1991, Shrivastava 1986 och Lindvall 1991). Att det är i integrationsfasen som företagen också misslyckas stöds av flera, såsom Sudarsanam (1995) och Lindgren (1982).



1.2 Problemdiskussion

Utifrån ovanstående bakgrund kan det anses motiverat att närmare studera integrationsfasen.¹ Ett misslyckat utfall av ett företagsförvärv innebär ofta stora ekonomiska förluster och företag riskerar att förlora konkurrenskraft gentemot övriga aktörer på marknaden. Då integrationsfasen är ett avgörande steg där många företag misslyckas kan denna fas antas innehålla både brister och svårigheter. Företag i allmänhet tenderar att betrakta integrationsprocessen vid enskilda företagsförvärv som en unik process som inte går att replikera (Johansson & Vahlne 1977 ur Jönsson 2000). Som en följd av det här förhållningssättet beskrivs ofta processen i litteraturen ur ett övergripande perspektiv, vilket gjort kunskapen svår för företagsledare att applicera på en verklig integration. Under de senaste åren har därför ett perspektiv där processen anses kunna replikeras, förmedlats främst genom externa aktörer (Lindvall 1991). Vår utgångspunkt är att vissa moment i processen går att upprepa. Detta innebär vidare att processen skulle kunna förbättras och underlättas om företagsledare visste vilka faktorer som bör prioriteras. Vår huvudfråga kommer därför att vara: *Hur viktiga är faktorer i integrationsprocessen vid företagsförvärv i relation till varandra?*

För att ytterligare förbättra möjligheten att planera för processen kan det också vara viktigt att bestämma vilka faktorer som är svårare att ta hänsyn till än andra. Vi är därför intresserade av att undersöka: *Hur bedöms den relativa svårigheten i att ta hänsyn till dessa faktorer vid integrationsprocessen?*

När vi på detta sätt undersöker hur olika faktorer betydelse och svårighet upplevs, kan det också vara intressant att se om det föreligger någon relation mellan vad som anses som viktigt och vad som anses som svårt. Upplevs de svårare faktorerna som viktigare att ta hänsyn till, eller kan det vara så att vissa faktorer anses som mindre viktiga, därför att de är så svåra att hantera att de snarast betraktas som omöjliga? *Finns det någon koppling mellan hur viktiga och hur svåra faktorerna anses vara?*

¹ Längden på detta moment skiljer sig åt mellan olika företagsförvärv och kan i vissa fall pågå under flera år. I denna uppsats behandlas kort och medellång sikt, det vill säga den period som inleds då avtalet är undertecknat och ett till två år framåt. Vidare kommer vi i undersökningen att behandla integrationsfasen vid fullständig integration. Anledningen är att vi antar att en fullständig integration innebär större svårigheter.



Vi har valt att se på integrationsprocessen ur två olika perspektiv. Det första är ett företagsledarperspektiv där vi kommer att vända oss till erfarna företagsledare som varit involverade i många företagsförvärv. I och med sin position har de en övergripande bild av förvärvsprocessen liksom integrationsfasen och de är ansvariga samt involverade i planeringen av integrationen. Det andra perspektivet vi valt är konsultperspektivet. Konsulter anlitas frekvent för att arbeta med företagsförvärv och även de kan anses ha en bred kunskap om integrationsprocessen. Konsulterna kan dock hävdas ha en annan infallsvinkel än företagsledarna vilket leder fram till vår sista delfråga: *Vilka skillnader finns mellan företagsledarperspektivet och konsultperspektivet på integrationsprocessen?*

För vilka är detta ett problem? Den problematik som denna uppsats behandlar berör primärt företagsledare och konsulter som arbetar med rådgivning inom detta område. Resultatet av denna uppsats kommer att ligga till grund för vad vi rekommenderar företagsledare och konsulter att prioritera vid integrationsprocessen vid svenska nationella förvärv. Målet med vår framtagna lista över viktiga faktorer är således att öka förutsättningarna för en lyckad integration.

Sammanfattningsvis behandlar denna uppsats följande huvudfråga och delfrågor:

Huvudfråga:

- *Hur viktiga är faktorer i integrationsprocessen vid företagsförvärv i relation till varandra?*

Delfrågor:

- *Hur bedöms den relativa svårigheten i att ta hänsyn till dessa faktorer vid integrationsprocessen?*
- *Finns det någon koppling mellan hur viktiga och hur svåra faktorerna anses vara?*
- *Vilka skillnader finns mellan företagsledarperspektivet och konsultperspektivet på integrationsprocessen?*

1.3 Syfte

Denna uppsats har som syfte att ta fram en lista med faktorer, rangordnade efter hur viktiga de är att ta hänsyn till, i integrationsprocessen vid svenska nationella företagsförvärv.



1.4 Tidigare studier

Tidigare undersökningar, med målet att syftet att skapa checklistor för vad ledningen bör ta hänsyn till vid integrationsfasen, hittas i normativa artiklar och böcker (se till exempel Daniel och Metcalf 2001, Habeck et al 2000). Dessa är till sin utformning konkreta och går in djupt i detaljnivå.

Författarna Daniel och Metcalf (2001) behandlar förvärvsprocessen med fokus på personal och ledarskap. Genom en extensiv litteraturgenomgång beskrivs problematiken i varje moment av förvärvsprocessen. Boken avslutas med att presentera en checklista bestående av 13 faktorer att ta hänsyn till vid integrationsfasen. Konsulterna Habeck et al (2000) avgränsar sin studie till att beskriva sju regler för att uppnå en framgångsrik integration, oavsett syfte bakom förvärvet. De sju regler som tas upp rör vision, ledarskap, tillväxt, tidiga vinster, kulturella skillnader, kommunikation och risk management.

Denna uppsats skiljer sig från tidigare studier genom att faktorer i integrationsprocessen *rangordnas* efter hur viktiga de är att ta hänsyn till. Vidare uppmärksammar vi *skillnader* i synen på dessa faktorer mellan ett företagsledarperspektiv och ett konsultperspektiv, något som tidigare inte undersökts. Slutligen undersöker vi faktorer vid *svenska* nationella företagsförvärv under antagandet att den nationella kulturen kan inverka på hur faktorerna rangordnas.

1.5 Disposition

1 Inledning. Uppsatsen inleds med en introduktion av ämnet genom att presentera den huvudfråga och de delfrågor vi ämnar besvara. För att göra målet med uppsatsen klart för läsaren presenteras även syftet i detta kapitel.

2 Metod. Syftet med metodkapitlet är att klargöra och motivera valet av anfallsvinkel till detta ämne där även alternativa tillvägagångssätt diskuteras. Metoden innehåller den valda processen för datainsamlingen och en analys av studiens tillförlitlighet.

3 Teoretisk referensram. Kapitel tre förser läsaren med en bakgrundbeskrivning från existerande teorier inom företagsförvärv.

4 Litteraturstudie. Detta kapitel beskriver ett urval av de faktorer som identifierats i litteraturstudien. Kapitlet avslutas med att förklara hur dessa legat till grund för intervjumallen.

5 Resultat och analys. I detta kapitel presenteras och analyseras undersökningens utfall. Faktorerna rangordnas internt efter hur viktiga de bedöms vara och potentiella skillnader mellan de båda valda perspektiven analyseras.

6 Slutsats. I det avslutande kapitlet presenteras slutsatser från den genomförda studien. Slutligen presenteras rekommendationer för vidare forskning.



2 Metod

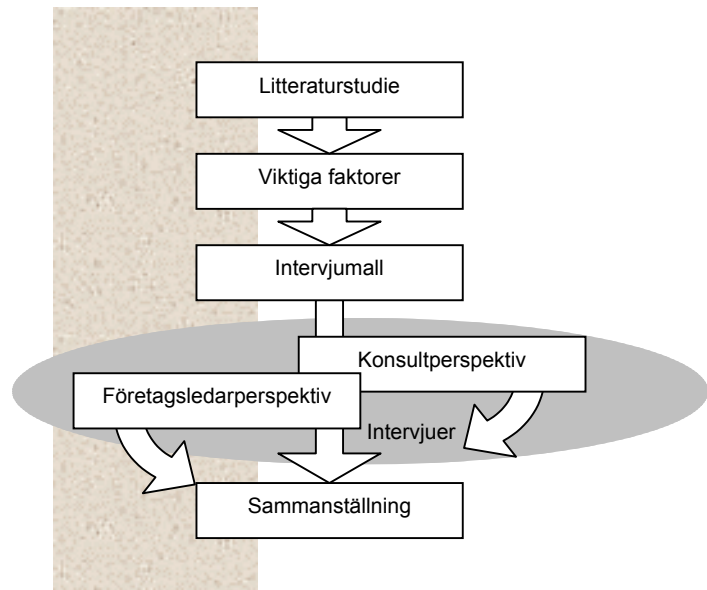
I en uppsats är metodiken som valts mycket viktig då den skall bidra till att uppfylla syftet med uppsatsen på bästa sätt. Det betyder att den insamlade informationen ska vara korrekt och aktuell för situationen i fråga, och att den bearbetas på bästa möjliga sätt. Med avsnittet nedan vill vi ge läsaren en bild av hur vi praktiskt gått tillväga vid arbetet med uppsatsen.

2.1 Angreppssätt

Med utgångspunkt i syftet, att ta fram en lista med faktorer, rangordnade efter hur viktiga de är att ta hänsyn till vid svenska nationella företagsförvärv, diskuterades olika alternativ för undersökningens utformning. Viktigt var också det resonemang om kopplingen mellan upplevd vikt och svårighet, som vi ville ha möjlighet att undersöka. Vi var tvungna att på något sätt hämta in kunskap om vad som är viktigt att ta hänsyn till vid integrationsprocessen. Ett sätt kunde ha varit att på plats i ett företag, genom observation, själva studera processen. Integrationsprocessen är dock en process som i tid vida överstiger tidsramen för denna studie och ett annat alternativ var då att hämta informationen från personer med egen erfarenhet av integrationsprocessen. Sådana personer kan vara aktiva företagsledare, andra personer anställda vid företag, konsulter anlidade vid integrationsprocessen eller forskare på området. För att kunna undersöka en eventuell koppling mellan upplevd vikt och svårighet ansåg vi det dock nödvändigt att hämta informationen från personer som själva varit engagerade på beslutsfattande nivå under processen, varför det nu återstod företagsledare och konsulter. Båda dessa grupper har stor erfarenhet av problematiken men kan, som nämnts i problemdiskussionen, ha något olika utgångspunkter för sin syn på prioriteringen. Då vi ämnat ge ett bidrag till båda dessa grupper, ansåg vi att båda perspektiven borde belysas och valde därför att inkludera både företagsledare och konsulter i vår studie.

Som metod för datainsamling valdes intervjuer (för mer ingående diskussion se 2.1.2 *Val av metod för insamling av primärdata*). För att kunna standardisera diskussionen kring viktiga faktorer och nå en jämförbarhet mellan intervjuerna, gjordes valet att i undersökningen huvudsakligen utgå från en, av oss, framtagen lista med faktorer. Denna lista togs fram genom en studie av litteraturen på området som sedan sammanställdes (se kapitel 4 *Litteraturstudie*). Alternativet hade som vi ser det, varit att genom en helt öppen intervju låta respondenterna själva nämna de faktorer som de ansåg som viktiga. Då hade vi dock riskerat att få en stor

diskrepans i svaren, med en låg jämförbarhet som resultat. För att ändå ge möjlighet för respondenterna att tillföra faktorer som vi kanske förbisett valdes som en kompromiss att dela upp intervjun i en öppen och en slutna del. Att inkludera en öppen del gav även möjlighet till en friare diskussion. Genom en sammanställning av resultaten från den slutna och öppna delen av intervjuerna kommer vi slutligen att kunna presentera en egen modifierad lista med de olika faktorerna rankade efter viktighet. Resonemanget ovan beskriver det angreppssätt som illustreras i figur 2.1.



Figur 2.1 Angreppssätt

2.1.1 Vetenskaplig ansats

Enligt Holme och Solvang (1997) finns det två huvudsakliga angreppssätt för att undersöka samhällsliga förhållanden; deduktiv samt induktiv ansats. Den deduktiva ansatsen innebär att hållbarheten i en redan existerande teori prövas och sedan utförs undersökningar som antingen stärker eller försvagar tilliten till teorin. Den induktiva ansatsen utgår istället från verkligheten. Med hjälp av resultaten i utförda undersökningar dras generella slutsatser som sedan ligger till grund för ny teori.

Den här uppsatsen kan ses som deduktiv i den mening att vi i vår undersökning låter företagsledare och konsulter ta ställning till ett antal faktorer som har identifierats i tidigare forskning. Den har också inslag av induktion då rangordningen av dessa faktorer innebär ny kunskap. Detta angreppssätt, som innebär inslag av både deduktion och induktion, kallas abduktion (Alvesson och Sköldbberg 1994). Att blanda de olika ansatserna är dock inget felaktigt enligt Holme och Solvang (1997).

2.1.2 Val av metod för insamling av primärdata

Vi har valt att använda kvalitativa metoder, då det sannolikt kommer att ge oss en djupare förståelse av problemet samt hjälpa oss beskriva helheten på ett bättre sätt (Holme och Solvang 1997). När insamling av kvalitativ primärdata skall göras finns det enligt Eriksson



och Wiedersheim-Paul (1999) främst tre tekniker att använda sig av; besöksintervjuer, telefonintervjuer och postenkäter. De har alla sina för- och nackdelar men utifrån vårt syfte anser vi att besöksintervjuer är den bäst lämpade tekniken, då de går relativt snabbt och ger en bättre kontroll än de andra två teknikerna. Intervjuaren har även möjlighet att ställa följdfrågor och genom detta fånga respondentens personliga kommentarer och åsikter. Då intervjuerna betyder mycket för utfallet av studien måste de ge mycket information och med så få felaktigheter som möjligt, vilket vi tror att besöksintervjuer bäst lever upp till. Tidsaspekten måste också vägas in. Då uppsatsen löper under tio veckor och svarsfrekvensen är relativt låg hos enkäter, uteslöts denna metod direkt. Detta resonemang bör även gälla för Internetenkäter.

2.1.3 Val av respondenter

För undersökningen har ett bedömningsurval gjorts baserat på ett antal uppställda kriterier. Då det slumpmässiga felets storlek inte kan beräknas vid ett bedömningsurval, går det ej heller att ställa upp några regler för hur stort ett sådant urval skall vara. Urvalets storlek får bestämmas med hänsyn till undersökningens syfte men vanligen handlar det om relativt små urval, från ett fåtal upp till några tiotal (Lekvall och Wahlbin 1993). Två typer av urval har gjorts i denna studie, först vad gäller företag med erfarenhet av förvärv och sedan ett urval av konsultföretag. För att få en rättvis fördelning mellan de två grupperna var målet att ha lika stort antal respondenter ur varje grupp. Med tanke på tidsaspekten ansåg vi att det inte var lämpligt att genomföra fler än tio intervjuer. Detta grundas bland annat på att intervjuerna kräver förberedelse, utförande, bearbetning och i vissa fall längre resor.

För att hitta lämpliga fallstudieföretag använde vi oss initialt av Affärsdatabasen och funktionen Företagsfakta. Här kan företag sökas genom användande av olika parametrar. Av praktiska skäl började vi att söka företag som är registrerade i Göteborg och med en omsättning på mer än 2 miljarder SEK. Valet av omsättning är till viss del godtyckligt vald, men vi sökte framförallt större företag, eftersom chanserna att dessa kan ha genomgått flera företagsförvärv är relativt stor. Sökningen gav 30 aktiva bolag och av dessa försökte vi i så hög utsträckning som möjligt att hitta företag med många svenska dotterbolag. Anledningen var att det troligen ökar möjligheten att företagen har en stor erfarenhet av svenska nationella förvärv och förmodligen också en stor erfarenhet av integration.



Vissa företag kunde därigenom uteslutas direkt, antingen på grund av att de inte hade några dotterbolag, att de mestadels hade utländska dotterbolag eller för att de hade utländska ägare.² Efter denna granskning återstod det fyra intressanta företag, vilka kontaktades. Två av dem kom senare att medverka i studien. Båda företagen har genomfört flera företagsförvärv och har erfarenhet av integration. Eftersom urvalet endast genererat två företag, fick vi vidga vårt urval till att även inkludera andra orter än Göteborg. I detta urval kom vi i kontakt med ytterligare två företag som ville delta i vår uppsats. Inom företagen har vi intervjuat personer i ledningen som varit med om, och haft en aktiv roll i, flera integrationsprocesser.

Då vi bokat in intervjuer med fyra företag var vårt mål att inkludera fyra konsultbolag för att få lika stora grupper. Vi riktade därför in oss på de större konsultbyråerna då dessa har lång och gedigen erfarenhet inom området, och då de ofta blir anlitade vid integrationsarbete. Fyra av de större konsultföretagen kontaktades och av dessa visade samtliga intresse för vår studie och de kom senare också att medverka i den, något vi tolkar som att problematiken i vårt ämne ses som högst intressant och aktuell (för att se samtliga medverkande företag hänvisar vi till Bilaga 2).

Långt in i arbetet med intervjuerna kom ett av företagen att ställa in sin intervju. Detta skedde med kort varsel och därför har företagsledarperspektivet fått representeras av endast tre respondenter i studien.

2.1.4 Utformning av intervjumall

Vid utformning av såväl frågor, som ordningsföljd och utseende av intervjumallen (se Bilaga 1), har vi främst använt oss av Wärneryds (1993) bok *Att fråga*, men även Ejlertssons (1996) *Enkäten i praktiken*. Hänsyn har tagits till att frågorna generellt bara bör ta upp ett ämne (Wärneryd 1993). Genomgående har vi försökt bilda korta och koncisa meningar för att minska risken för missuppfattning. Överlag har vi försökt att undvika värdeladdade ord liksom ledande frågor, något som tydligt påpekas i litteraturen.

Svarsalternativen i en intervju kan vara antingen öppna, där respondenten tillåts svara helt fritt, eller slutna där det anges olika svarsalternativ (Wärneryd 1993). I vår intervjumall har vi

² Andra faktorer som uteslöt några företag var att de hade en nedlagd verksamhet och i ett annat fall att fusion med ett annat företag pågick.



som nämnts valt att använda båda varianterna. Tanken med att använda öppna svar är att vi önskat uppnå en friare och mer uttömmande diskussion för att fånga in ett bredare perspektiv från respondenten. Det har även givit respondenterna möjlighet att tillföra faktorer de finner betydelsefulla, faktorer som kan ha förbisetts i litteraturstudien. De frågor som vi valt att ha mer strukturerade gäller de faktorer som vi på förhand tagit fram. Detta ger möjlighet att standardisera svaren och jämföra dem. Det säkerställer också att den information som söks erhålls, liksom att intervjun täcker det önskade ämnesområdet. Både den öppna och den slutna delen avslutas med att respondenten skall ta ut de fem viktigaste faktorerna. I den första och öppna delen av intervjun vill vi få respondenten att spontant nämna vilka fem faktorer han eller hon håller som viktigast. Vad gäller den andra och slutna delen vill vi att respondenten skall nämna de fem mest viktiga faktorerna, vilket kan underlätta för oss om en situation uppstår där respondenterna gett ett högt betyg till många eller samtliga faktorer. Risken finns då alla faktorer kan anses viktiga.

Genomgående har respondenterna ombetts att gradera de olika faktorerna, i förhållande till varandra, utifrån en skala på 1-5 (där 1=oviktig, 2=mindre viktig, 3=ganska viktig, 4=viktig, 5=mycket viktig). För majoriteten av faktorerna har vi även bett respondenterna att gradera svårigheten (1=inte svårt, 2=mindre svårt, 3=ganska svårt, 4=svårt, 5=mycket svårt). Att vi valt en femgradig skala, beror på att den är allmänt vedertagen och att det som Wärneryd (1993) påpekar ”finns anledning att tvivla på att folk kan differentiera mellan mycket mer än fem kategorier...” (Wärneryd 1993:105). Våra betyg på de olika faktorerna kan klassificeras i en ordinalskala. Det innebär att vi erhållit mått på de enskilda faktorerna och att vi därigenom kan uttala oss om deras inbördes relativa betydelse (Holme och Solvang 1997). Vi kan i och med detta endast rangordna faktorerna sinsemellan, inte uttala oss om hur mycket högre eller lägre en viss faktors betyg är i förhållande till en annan enhet. För att underlätta arbetet med rangordningen har vi beräknat medelvärdena för svaren rörande de olika faktorerna, men vid tolkning av resultatet är det rangordningen som beaktas och ej det absoluta medelvärdet.

Efter att vi utarbetat ett första förslag till intervjumall fick vår handledare i uppgift att granska den och kom med mycket värdefull feedback, vilket genererade vissa justeringar. På initiativ av vår handledare valde vi också att skicka intervjumallen till en utomstående person med kunskap inom området, som kunde ge ytterligare feedback. En anställd inom Sydkrafts M&A-



avdelning gav oss värdefulla kommentarer och därefter fastställdes den slutgiltiga intervjumallen.

Innan intervjuerna fick respondenterna endast de tre öppna frågorna skickade i förväg. Anledningen var att vi inte ville styra dem i dessa svar, utan öka förutsättningarna för att de skulle nämna vad de själva ansåg som mest relevant och möjligen även nämna faktorer vi inte identifierat.

I efterhand har vissa ord justerats i uppsatsen. Frågan om vikten av *motivering av anställda* ändrades till *anställdas motivation* då risk för feltolkning av frågan poängterats. Detsamma gäller *identifiering och behållning av nyckelpersoner* som ändrats till *identifiering och kvarhållande av nyckelpersoner*, även detta på grund av risk för feltolkning.

2.1.5 Insamling av sekundärdata

För att hitta lämpliga källor till vår uppsats har vi främst använt oss av Ekonomiska Bibliotekets sökverktyg vid Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Dessa har bestått av Gunda, Libris, olika digitala databaser såsom Affärsdatabasen, Mediearkivet och Business Source Premier och e-tidskrifter såsom Harvard Business Review. Sökord/nyckelord som användes var: *företagsförvärv*, *företagsuppköp*, *integration*, *integrationsprocess* och *framgångsfaktorer*. Dessa ord kombinerades även med *Sverige*, *checklista*, *lyckade* samt *misslyckade* (alla ord förekommer på både svenska och engelska). Efter att ha funnit intressanta källor utfördes en kedjesökning där vi gått vidare med hjälp av dessa källors referenslistor. I flera fall fann vi att källor återkom som referenser och vi valde därmed att söka upp dessa huvudkällor. På så sätt kunde vi bilda oss en egen uppfattning och därmed kunde missvisande tolkningar undvikas.

2.2 Studiens tillförlitlighet

Även om ett riktigt urval lyckats uppnås, och resultatet av undersökningen motsvarar det man hade fått vid en undersökning av hela målpopulationen, kan det ändå uppstå mätfel på grund av ofullständigheter i mätmetoden. Dessa kan antingen bero på låg validitet eller låg reliabilitet (Lekvall och Wahlbin 1993).



2.2.1 Validitet

Validitet handlar om hur väl mätmetoden verkligen mäter det som den är avsedd att mäta. I denna undersökning handlar det om frågornas utformning. Att fastställa frågornas validitet är dock svårt och de metoder som finns bygger i någon mån på en subjektiv bedömning. Ett sätt att försäkra sig om god validitet kan enligt Bell (1999) vara att mycket tid ägnas åt att studera de intervjufrågor som utformats. Lekvall och Wahlbin (1993) diskuterar fem olika metoder för att mäta en undersöknings validitet som sedan ligger till grund för fem olika validitetsbegrepp. Av dem kan tre sägas ha relevans för vår typ av undersökning. Det första är omedelbart upplevd validitet, vilken kan undersökas genom att låta ett antal insiktsfulla personer granska frågorna i ett frågeformulär. Om de anser att frågorna är relevanta, kan man säga att frågorna har en hög omedelbart upplevd validitet. Det andra är begreppsvaliditet, vilket kan mätas genom att se hur väl svaren på frågorna motsvarar teorin. Det sista är samtidig validitet, som man kan mäta genom att genomföra en förundersökning i liten skala.

Då vår undersökning bygger på ett mindre antal intervjuer, skulle en mindre förundersökning förmodligen behöva vara lika stor som den huvudsakliga undersökningen. Vi har av denna anledning valt bort detta alternativ. Att mäta begreppsvaliditet har heller inte varit aktuellt då undersökningen delvis bygger på att det kan finnas skillnader på det som står i litteraturen och det som vi kan iaktta ute i verkligheten hos svenska företag. Det sätt på vilket vi har kunnat mäta vår undersöknings validitet har således varit den omedelbart upplevda validiteten. Detta har skett genom att en person som själv har skrivit uppsats inom området och sedan har arbetat med integrationer under en längre tid har fått läsa igenom vår intervjumall och komma med kommentarer. Lekvall och Wahlbin (1993) påpekar dock att man kan komma ganska långt med denna enkla metod. Dessutom har mycket tid ägnats åt inläsning av ämnet och utformningen av själva intervjumallen. Vi anser därför att intervjumallen har en god validitet i enlighet med Bells (1999) resonemang.

2.2.2 Reliabilitet

Om det valda tillvägagångssättet vid upprepade försök och under samma omständigheter skulle ge samma resultat, anses reliabiliteten och tillförlitligheten vara god (Bell 1999). Mätmetoden skall följaktligen stå emot slumpinflytanden. En låg reliabilitet kan bero på tillfälliga faktorer såsom stress och brist på motivation hos respondenten eller situationsbundna faktorer såsom miljö och omgivning vid intervjun. Bland de



situationsbundna faktorerna finns också den så kallade intervjuareffekten. En låg reliabilitet kan också ha sin grund i oklarheter i frågorna som leder till att respondenterna tolkar frågorna olika eller helt enkelt gissar (Lekvall och Wahlbin 1993). Wallén (1993) pekar också på vikten av att tydligt definiera begrepp samt att ha en klar uppfattning om bakgrundsfaktorer. Vi varit medvetna om intervjuareffektens betydelse och har därför i så hög utsträckning som möjligt försökt att vara objektiva och neutrala vid framförandet av frågor till respondenten. Intervjumallen har till stor del varit standardiserad och detta ger enligt Patel och Davidsson (1994) mycket bra förutsättningar för god reliabilitet. De nämner vidare att reliabiliteten påverkas positivt av att samtliga intervjuer spelats in, något som vi gjort vid varje tillfälle. Tack vare de inspelningar som vi gjort ges möjlighet att lyssna på intervjun ett obegränsat antal gånger till dess att vi försäkrat oss om att allt uppfattats korrekt. Genom att samtliga av författarna av uppsatsen har varit med vid de flesta intervjuer har vi kunnat säkerställa att intervjuerna har gått till på samma sätt vid alla tillfällen. Den avsatta tiden har också i samtliga fall varit densamma. Samtliga respondenter har också visat ett stort intresse för deltagande i undersökningen vilket också ökar sannolikheten för att undersökningen har en hög reliabilitet. Det riskmoment som kvarstår är om huruvida frågorna skulle kunna misstolkas. Den risken tror vi oss ha minimerat, dels genom den kontroll som också gjordes för att bekräfta validiteten, och dels genom att samtliga respondenter valdes ut utifrån dess erfarenhet inom området. Vidare har vi i intervjumallen definierat de faktorer som vi tror kan vara vaga i sin betydelse och har på detta sätt förhindrat att missförstånd uppstår, något som Wallén (1993) ovan menar är viktigt för reliabiliteten. Ytterligare en åtgärd för att höja reliabiliteten var att låta respondenterna få möjlighet att läsa och godkänna respektive intervjusammanställning. På så sätt gavs möjlighet för respondenterna att kontrollera att de blivit rätt citerade.

2.2.3 Källkritik

När existerande modeller skall tolkas är det viktigt att vara kritisk, då det finns risk för att författarens egna åsikter påverkar modellen och kontexten. I kapitel 3 *Teoretiskt referensram*, har vi därför i så hög grad som möjligt använt oss av grundkällan. Vissa källor, exempelvis artiklar skrivna av konsulter, kan kritiseras för att inte vara helt objektiva. Något som kan minska tillförlitligheten i denna forskning är att den emellanåt kan anses vara okritisk, baserad på osystematiska empiriska bevis och att den inte direkt använder sig av vetenskapliga metoder (Lukka och Granlund 2002). De utgör dock en betydande del av litteraturen på



området som vi inte kunnat förbise. Med en medvetenhet om de problem som finns med denna typ av källor, har vi fått lita till vårt sunda förnuft och använda dem med en viss försiktighet.

Några av de källor vi refererat till är skrivna för flera år sedan och kan därför kritiseras för att vara inaktuella (se till exempel Kitching 1967). Dessa är dock källor som visat sig förekomma frekvent även i nyare litteratur (se till exempel Haspeslagh och Jemison 1991, Sudarsanam 1995, Jönsson 2000), varför vi ansett deras studier vara relevanta även för vår uppsats.

En viktig del av informationen vi samlat in kommer från intervjuer. När det kommer till olika personers åsikter så finns det flera variabler som påverkar svaren vilka vi som intervjuare har svårt att rensa bort. Detta är exempelvis erfarenheter vid andra integrationer än svenska nationella förvärv och fall där en fullständig integration enligt vår definition inte har ägt rum. Vi har gjort vårt bästa i denna situation och mycket tydligt deklarerat vilka avgränsningar som gäller. Det kan sedan diskuteras huruvida den kunskap de fått vid andra förvärv ändå kan bidra till vår uppsats. Vi tror att det i hög utsträckning är en samlad erfarenhet av integrationer som är det viktigaste och med tanke på att alla varit verksamma i Sverige så bör deras kunskap vara mest färgad av svenska förhållanden.



3 Teoretisk referensram

Med detta kapitel ämnar vi ge läsaren en klar bild över den bakomliggande problematiken i integrationsprocessen. Detta uppnås genom en diskussion av bakomliggande faktorer för vår undersökning. Då integrationsfasen är en avslutande del i en process, som är starkt sammanlänkad, anser vi att en bred infallsvinkel på kapitlet är motiverad.

3.1 Olika inriktningar på förvärvsforskning

Enligt Birkinshaw et al (2000), kan fyra olika skolor urskiljas i den forskning som gjorts inom området fusioner och förvärv; finansiell ekonomi, strategiskt management, organisationsteoretiskt perspektiv och processperspektiv. Dessa har var och en sin teoretiska bakgrund, sina mål och sina centrala hypoteser. Den forskning som utgått från finansiell ekonomi har haft som syfte att förklara effekten av förvärv på aktieägarvärdet. Centralt är antagandet om att uppköp bidrar till en mer effektiv marknad genom ett effektivare ledarskap, och att aktieägarvärdet på detta sätt kan ökas. Den forskning som utgått från strategiskt management har haft som syfte att se hur och på vilka sätt uppköp och sammanslagningar kan påverka effektiviteten hos det köpande och det uppköpta företaget. Man antar här att olika typer av tänkta synergier såsom skalfördelar och förbättrad marknadsposition, kan påverka företagens resultat positivt. Inom den organisationsteoretiska skolan finns forskning inriktad på hur uppköp påverkar företagskulturen och individerna i organisationen (se till exempel Bueno och Bowditch 1989). Inom denna skola ryms också den forskning som har riktat in sig på hur den specifika företagskulturen påverkar förutsättningar för ett lyckat sammangående (se till exempel Datta 1991). Den forskning som gjorts inom ett processperspektiv slutligen, utgår från att det är vid integrationsfasen av ett förvärv som de förväntade synergier skall realiseras (Birkinshaw et al 2000). Fokus sätts på vad ledningen bör göra för att öka förutsättningarna för en lyckad integration och, i förlängningen, ett lyckat förvärv (se till exempel Haspeslagh och Jemison 1991). Denna forskning är alltså i denna mening normativ till sin natur.

Denna uppsats baseras huvudsakligen på studier som gjorts inom processperspektivet, men innehåller även delar som skulle kunna härledas till den organisationsteoretiska skolan. Detta är naturligt då en del av de aspekter på företagskulturens påverkan på integrationen, som tas

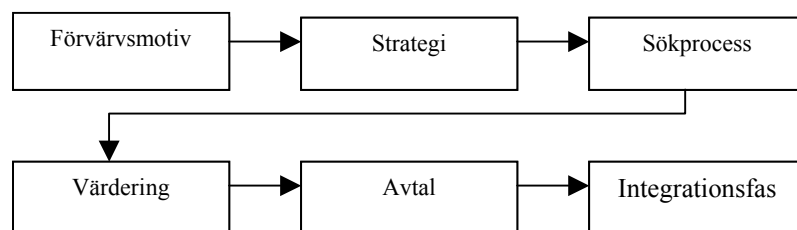
upp inom organisationsteorin, får implikationer för vad som konkret bör göras för att nå en lyckad integration.

3.2 Företagsförvärv

Med företagsförvärv avser vi ett befintligt företags köp av aktier, motsvarande minst 50 % av rösterna, i ett annat företag. Det är en situation som karaktäriseras av att det ena företaget har beslutanderätt och därmed styr processen, till skillnad från situationen då två jämlika företag slås samman i en fusion, det som med den engelska terminologin brukar benämnas *merger of equals*. Det är dock värt att poängtera att även vid uppköp kan det på enhetsnivå vara fråga om sammanslagning av jämnstora enheter. Det kan till exempel vara fråga om en koncern som köper ett bolag för att slå samman denna med en existerande verksamhet i ett av sina dotterbolag. När vi skiljer på förvärv och fusioner är det alltså inte den relativa storleken på de integrerande enheterna som är det viktiga, utan den ensidiga kontroll över processen som råder vid förvärvet.

3.2.1 Modell av förvärvsprocessen enligt processperspektivet

Företagsförvärv kan generellt beskrivas som en process som består av flera olika steg. Flera författare har definierat de olika momenten men vi har här valt att presentera de sex moment som Nilsson (1994) behandlar, då de ger en bra och övergripande bild av processen. Modellen består av följande moment:



Figur 3.1 Processperspektiv på förvärvsprocessen (efter Nilsson 1994)

Det första samt andra steget i förvärvsprocessen, förvärvsmotiv samt strategi, diskuteras utförligt i stycke 3.3 *Olika motiv till företagsförvärv*. För att hitta potentiella företag som kan uppfylla den tänkta strategin krävs en kartläggning av marknaden. Efter detta utvärderas det potentiella köpeobjektet utifrån olika kriterier. Om företaget efter denna genomgång fortfarande anses vara ett intressant och riktigt förvärv, hålls en förhandling där bland annat



en köpesumma fastställs. Därefter skrivs köpekontraktet. Integrationsfasen är enligt processperspektivet det avslutande steget i förvärvsprocessen. De faktorer vi ämnar undersöka är alltså samtliga faktorer som rör skeenden efter att avtalet undertecknats (se figur 3.1).

3.3 Olika motiv till företagsförvärv

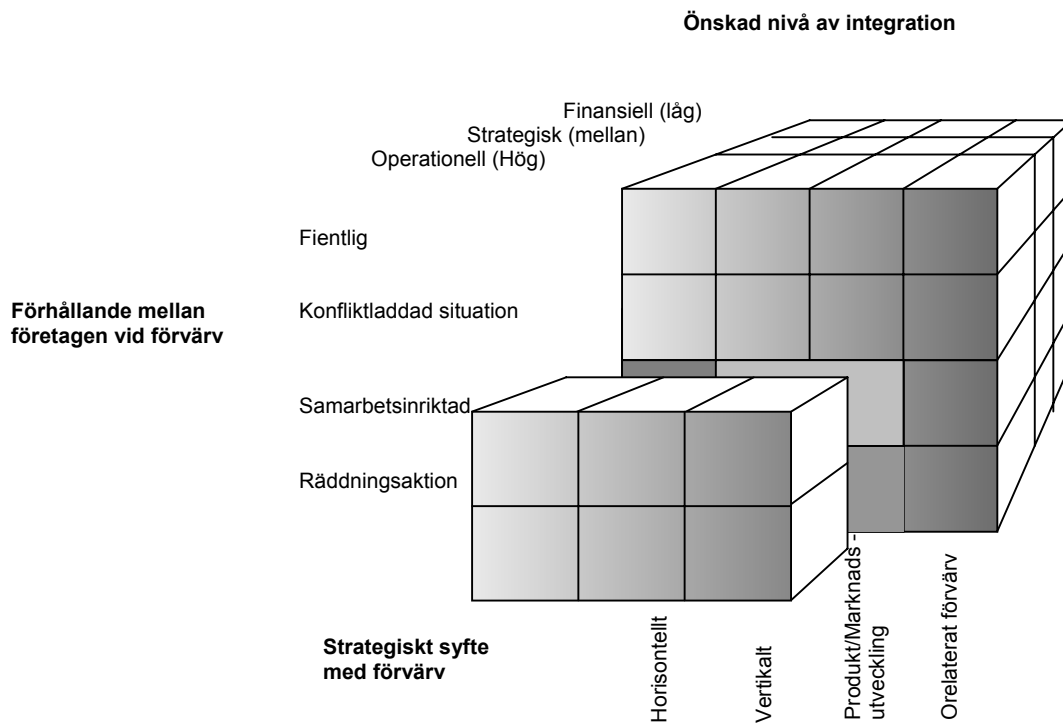
På vilket sätt uppköpet går till, vilket motiv som ligger bakom samt förhållandet, likheter eller skillnader mellan de två företagen, är samtliga faktorer som kan påverka i vilken grad och hur företagen kommer att integreras (Shrivastava 1986). Det är för vår studie intressant att se vilka motiv till uppköp som leder till en mer fullständig integration.

En typ av klassificering av uppköpet kan vara om detta är horisontellt, vertikalt, produkt eller marknadsorienterat, eller om uppköpet syftar till att skapa ett konglomerat av icke relaterade verksamheter (Napier 1989). Vid uppköp av icke relaterade verksamheter med syfte att skapa konglomerat låter man ofta den förvärvade verksamheten fortsätta mer självständigt (Napier 1989). Det är således under någon av de andra tre situationerna som en fullständig integration kan uppnås.

Man kan också tänka sig en klassificering av uppköp med avseende på förhållandet mellan de två företagen eller på situationen under vilken uppköpet sker. Pritchett (1997) föreslår en indelning på räddningsaktion, samarbete, konfliktladdad situation eller räd³. Denna indelning indikerar alltså en skala från samarbete till ökande grad av konflikt. Om förvärvet redan vid köpetidpunkten har en inneboende konfliktsituation kommer förmodligen förutsättningarna för en god integration att vara sämre.

Buono och Bowditch (1989) har i en integrerad modell ställt samman de två sista perspektiven och kombinerat dessa med en tredje dimension, som visar på önskad grad och typ av integration (se figur 3.2). Denna visar graden och typen av integration, från en integration av de finansiella resurserna, via en integration av den strategiska inriktningen, till integration av de operationella aktiviteterna. Dessa olika klassificeringar innebär en indelning av förvärven i olika dimensioner som tillsammans kan ge en bild av karaktären av varje enskilt fall.

³ Svensk översättning av rescue, collaboration, contested situation och raid.

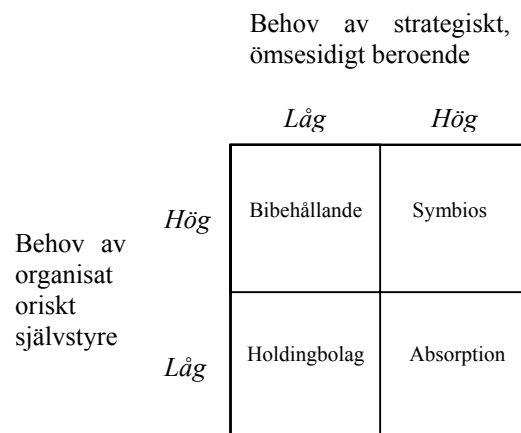


Figur 3.2 Integrerad modell av förvärvstyper, *Buono och Bowditch (1989)*, bearbetad av oss

Utifrån ovanstående resonemang anser vi att det är sammanlagt sex typer av uppköp som kan leda till fullständig integration. Det är uppköp som karaktäriseras av operationell integration, samarbetsinriktat uppköp eller räddningsaktion, samt har horisontell integration, vertikal integration eller produkt/marknadsutveckling som strategiskt syfte. De olika kombinationerna framgår i figur 3.2 och det är dessa sex situationer vi kommer att avgränsa oss till i den vidare diskussionen kring företagsförvärv.

3.3.1 Olika grad av integration

Haspeslagh och Jemison (1991) har tagit fram en modell (se figur 3.3) där graden av integration beror på vilka värden som skall skapas. Detta kan härledas till två olika nyckeldimensioner; 1) behov av strategiskt, ömsesidigt beroende och 2) behov av organisatoriskt självstyre. Utifrån dessa två faktorer kan fyra typer av integration utrönas.



Figur 3.3 Grad av integration (*Haspeslagh och Jemison 1991*) bearbetad av oss



Vad gäller *bibehållande* innebär detta att det förvärvande företaget vårdar det förvärvade företags resurser, men det uppköpta företaget tillåts att fortsätta sin verksamhet självständigt. Om det är ett *holdingbolag* innebär förvärvet snarare en investering där det förvärvande företaget inte har några planer att integrera enheterna. När relationen utgörs av *symbios* utökas de två företagens samarbete successivt och det blir tillslut ett ömsesidigt beroende. Exempelvis kan de två företagen knytas till varandra genom att kunskap transfereras mellan dem.

Definitionen av *absorption* som ges av Haspeslagh och Jemison (1991) är att en fullständig konsolidering av de två företagen görs över tiden och att det sker på såväl operationell nivå som organisatorisk och kulturell. När vi i uppsatsen talar om fullständig integration, är det ekvivalent med denna definition.

3.4 Integrationsfasen

Inom processperspektivet beskrivs integrationsprocessen av många författare (se till exempel Haspeslagh och Jemison 1991, Shrivastava 1986). För att uppnå en lyckad integration menar Shrivastava (1986) att det är nödvändigt att vara medveten om olika typer av integration. Han identifierar tre olika typer, förfarandeintegration, fysisk integration samt ledarskaps- och sociokulturell integration. Det bör poängteras att dessa tre typer samverkar och därför kan verka parallellt.

Förfarandeintegrationen innebär att system och processer integreras på operationell-, kontroll- samt planeringsnivå och syftet med detta är att standardisera arbetet. Ett av de enklaste stegen är att bilda en ny juridisk enhet. Något som också hör hit är integrationen av olika typer av kontrollsystem (Shrivastava 1986). *Fysisk integration* är starkt sammankopplad med förfarandeintegrationen. Med fysisk integration avses integration av tillgångar och resurser. Rent praktiskt innebär det integration av produktserier, produktionsteknologi, forsknings- och utvecklingsprojekt, fabriker och utrustning. Produktionsteknologin utgör ofta en komplicerad och svår typ av integration vilket gör att en sådan integration kräver noggrann planering (Shrivastava 1986). *Ledarskaps- och sociokulturell integration* är i många fall framhållen som att vara den svåraste av de tre nämnda. Först gäller det att omplacera personer från ledningen i det förvärvande företaget till det förvärvade för att på så sätt få en bättre kontroll. Detta sker senare även på fler nivåer och är praktiskt sett inte svårt. Problematiken är



snarare att viss kunskap och erfarenhet ibland inte kan föras över mellan företagen på ett enkelt sätt. Man bör också ha i åtanke att bara för att nyckelpersoner flyttas över så kan det inte tas för givet att en ledarskapsintegration sker i praktiken. Andra generella problem är att behålla kunnig personal. Det är nödvändigt att ha en bra kommunikation för att undvika missförstånd. Kulturen i ett företag består av antaganden, information och övertygelser och dessa genomsyrar i olika stor utsträckning alla beslut som tas (Shrivastava 1986).

Av de tre typer av integration som diskuterats ovan, kommer vi primärt att fokusera på förfarandeintegration och ledarskaps- och sociokulturell integration. Detta motiverar vi med att fysisk integration enligt ovanstående definition är företagsspecifik till den grad att det inte går att säga något generellt om faktorerna.

3.5 Nationell kultur och dess betydelse

Den undersökning av Hofstede (1991) som publicerades 1980, där IBM studerades i 53 länder för att härleda skillnader till den nationella kulturen, framhålls alltjämt som en tillförlitlig källa av många författare (Bjerke 1998, Lindell och Arvonen 1996 ur Jönsson 2000). Då IBM:s organisationskultur ansågs vara tillräckligt stark för att gälla oavsett land, härleddes skillnader i fyra olika parametrar till nationell kultur. Nationell kultur omfattar skillnader i värderingar, värderingar som programmeras in från födseln genom familjens inflytande. Dessa skillnader tar sig uttryck i skillnader i *power distance*, *uncertainty avoidance*, *individualism* och *masculinity*. Studien gjordes på ett flertal länder men på grund av vår avgränsning kommer fokus i diskussionen att vara på likheter och skillnader mellan svensk kultur – då denna studie görs i Sverige, och amerikansk nationell kultur – då de flesta tidigare studier gjorts i USA.

Den första dimensionen som Hofstede (1991) nämner är *power distance*. Genom att mäta skillnaden i anställdas upplevda beroendeskap till sina chefer rangordnas länderna. I ett land med liten *power distance* är organisationer och företag decentraliserade med liten hierarki, och ett ömsesidigt beroende finns mellan chefer och medarbetare. I undersökningen hamnade Sverige på delad 47:e plats och USA på 38:e plats av 53 länder vilket innebär att båda länder präglas av en nationell kultur med inslag av låg beroendeskala, hög rådgivning, låg distans och ömsesidigt utbyte.



Den andra dimensionen, *individualism* definieras som ett samhälle som karaktäriseras av lösa band mellan individer, där alla förväntas ta hand om sig själva. I ett individualistiskt land sätts fokus på den enskilde individens roll snarare än på gruppens roll. Motsatsen är kollektivism där gruppbeslut upplevs som bättre än individuella beslut. Hofstedes (1991) undersökning visar att USA är det mest individualistiska landet av de 53 länderna i undersökningen, medan Sverige hamnar på en tiondeplats. Vidare poängteras i undersökningen att managementteknik ofta tas fram och baseras på individualistiska kulturer och därför ej går att applicera fullt ut på en kollektiv kultur.

Den tredje parametern som mäts är *masculinity* i en kultur. I en maskulin kultur prioriteras en hög lön, erkännande, avancemang och utmaning. Motsatsen är en feminin kultur som karaktäriseras av en hög grad av samarbete, klara arbetsområden, behovet av säkerhet och en bra relation till chefen. I undersökningen hamnade Sverige på en 53:e plats medan USA hamnade på en 15:e plats. Sverige var det minst maskulina landet i undersökningen vilket bland annat tar sig uttryck i ledares behov av att förhandla och kompromissa. Hofstedes (1991) undersökning visar vidare att det finns en stor variation mellan länder i hur människor hanterar osäkerhet. Genom att mäta toleransnivån, i vilken grad människor känner sig hotade eller stressade vid oförutsägbara situationer, fick Hofstede (1991) fram ett index över graden av *uncertainty avoidance*. Sverige hamnade på en 49:e plats medan USA hamnade på en 43:e plats. En låg grad av *uncertainty avoidance* innebär en hög grad av uppgiftsstyrning och mindre grad av regelstyrning.

Bjerke (1998), som bland annat studerat amerikanskt och skandinaviskt affärsledarskap, påpekar att företag i amerikanska sammanhang betraktas som system medan de i skandinaviska sammanhang betraktas mer som en social grupp. Ytterligare en viktig skillnad är amerikanska affärsledares starka antipati mot kollektivism till skillnad från Sverige, där kollektivism i allmänhet och fackförbund i synnerhet, spelar en viktig roll. Den skandinaviska modellen baseras just på samarbete mellan arbetsgivare, anställda och politiker (Söderman 1983 ur Bjerke 1998). Även om Sverige beskrivs som ett individualistiskt land av Hofstede (1991), poängteras att det snarare är kollektiv individualism som är dominerande (Lindkvist 1988 ur Bjerke 1998). Avslutningsvis påpekar Bjerke (1998) att skandinaviskt beslutsfattande går långsamt till följd av de anställdas rätt till medbestämmande. Detta leder ofta till kompromisser, vilket ytterligare skiljer sig från förhållandena i USA.



Enligt ovanstående resonemang är det möjligt att särskilja en svensk, kulturellt påverkad, ledarskapsstil som skiljer sig från den amerikanska ledarskapsstilen. Detta ger oss anledning att undersöka framtagna faktorer under svenska förhållanden eftersom det här kan finnas andra värderingar som inverkar på integrationsprocessen.

3.6 Sammanfattning av teoretisk referensram

Inledningsvis diskuterades de olika inriktningar som kunnat urskiljas inom förvärvsforskningen, enligt en vanligt förekommande uppställning. Som nämnts i 3.1, har vi främst använt oss av litteratur som går att hänföra till processperspektivet, men också litteratur skriven av organisationsteoretiker. I 3.2 har vi först gett vår definition av företagsförvärv och sedan visat hur förvärvsprocessen kan ställas upp som en modell enligt processperspektivet. I en sådan modell utgör integrationsfasen det sista steget i förvärvsprocessen. I 3.3 har vi diskuterat hur olika motiv till förvärvet kan påverka graden av integration. Anledningen till detta är ett antagande om att de resonemang vi för runt olika faktorer i integrationsprocessen, förmodligen har en högre relevans vid en högre grad av integration. Härigenom bestämmer vi således vilka motiv till förvärv som kan leda till en situation där vår studie kommer att vara relevant. Slutligen härleder vi också via en modell av Haspeslagh och Jemison (1991), vår definition av fullständig integration. I 3.4 visade vi hur man kan bryta ner integrationsfasen i olika delar. Här fastslogs att vi kommer fokusera på förfarandeintegration samt ledarskaps- och sociokulturell integration men bortse den fysiska integrationen då vi sett denna som alltför företagsspecifik. Slutligen har vi i 3.5 visat på skillnader mellan svensk och amerikansk ledarskapsstil, skillnader som kan innebära att svenska företagsledare har en annan syn på vilka faktorer som är viktiga att ta hänsyn till i integrationsprocessen.

Tillsammans visar dessa olika områden den utgångspunkt vi har för vår undersökning. Det är härifrån vi i kapitel 4 *Litteraturstudie*, ska identifiera de faktorer som vi håller som viktiga och som vi sedan skall gå vidare med i vår undersökning.



4 Litteraturstudie

Då uppsatsen primärt fokuserar på två av de tre delar av integrationsprocessen som Shrivastava (1986) tar upp, har litteratur som behandlar fysisk integration exkluderats. Istället har fokus legat på litteratur som tar upp förfarande- samt ledarskaps- och sociokulturell integration. En stor del av litteraturen som behandlar integrationsprocessen faller inom två skolor, processperspektivet och det organisationsteoretiska perspektivet (se resonemang i 3.1 *Olika inriktningar på förvärvsforskning*). Litteratur inom processperspektivet är i hög grad av en mer normativ karaktär vilket har gjort att mer konkreta faktorer kunnat identifieras. Då processperspektivet inte är heltäckande för problematiken i integrationsprocessen, har även litteratur inom det organisationsteoretiska perspektivet behandlats.

Utifrån dessa två skolor har vi efter en noggrann litteraturgenomgång tagit fram ett antal viktiga faktorer att ta hänsyn till vid integrationsprocessen. Som beskrivits tidigare har författare fokuserat på olika aspekter av integrationsprocessen varför vår litteraturgenomgång kan anses vara en sammanställning av litteraturen på området. Faktorerna som redovisas är de som i vår litteraturstudie nämnts av mer än en författare (se Bilaga 3). Vi har därmed uteslutit faktorer som endast nämnts en gång. De inkluderade faktorerna beskrivs nedan var och en för sig, och resonemanget kring dem syftar till att belysa den roll de har i integrationsprocessen och det sätt på vilket de inverkar.

4.1 Viktiga faktorer vid integrationsprocessen

4.1.1 Integrationsplan

Flera författare (se till exempel Sudarsanam 1995, Shrivastava 1986) påpekar vikten av att ha en klar och tydlig integrationsplan. Trots att litteraturen är tydlig på den här punkten så fann Hunt et al (1987 ur Sudarsanam 1995) i en studie att mer än 50 procent av företagen inte hade någon integrationsplan, bara 21 procent av företagen i studien hade en mer detaljerad integrationsplan. Vissa författare (se till exempel Bailey 2001) ser helst en mycket detaljerad integrationsplan med konkreta moment liksom tidsramar för dessa. I denna skall det också klart framgå vem som skall göra vad och vilket ansvar varje individ skall ha vid integrationen (Shrivastava 1986).



4.1.2 100-dagarsplan

Ett sätt att hantera den intensiva period som följer direkt efter ett köp är att utforma en 100-dagarsplan. Litteraturen lyfter fram vikten av att inom en kort tidsperiod förmedla till personalen strategin med förvärvet, och få dem att arbeta efter den. Efter de första 100 dagarna i integrationsprocessen bör de inblandade utvärdera om man fortfarande tror att den nya organisationen kan bli effektivare än om de varit var och en för sig (Daniel och Metcalf 2001). Författarna belyser det symboliska värdet med att göra en uppföljning efter de första 100 dagarna. Under denna period bestäms mycket av integrationens utfall och det finns faktorer som tyder på att företag bör inleda med dramatiska ändringarna, om sådana planeras. En av anledningarna är att det finns ett *window of opportunity* som bara kan nyttjas tidigt i integrationsprocessen (Hinterhuber 2002). Window of opportunity innebär att personalen enbart är mottaglig för drastiska ändringar under en kort period, sedan tenderar de att glida tillbaka till gamla mönster. Författaren påpekar i artikeln vikten av att implementera och förverkliga synergier som enbart kan förverkligas inom tre till sex månader.

4.1.3 Hastighetsaspekten

I regel ställer marknaden krav på det förvärvande företaget att snabbt visa att utfallet av förvärvet var lyckat (Hinterhuber 2002). I takt med att kraven ökar från omvärlden, men även internt i företagen, gäller det att integrera de båda företagen snabbt. Då ”snabbt” i dessa sammanhang är svårt att definiera betonas vikten av att ha en strategi för att på ett så snabbt sätt som möjligt genomföra integrationsprocessen. Hastighetsaspekten bör enligt denna definition genomsyra hela integrationsplanen vilket bland annat innebär att starta integrationsprocessen snabbt, att tillsätta en ny ledning snabbt och även att fatta beslut snabbt (Ashkenas et al 1998). Vid en undersökning framkom att själva integrationsplanen är en faktor som påverkar, och ibland bromsar upp, hastigheten på integrationsprocessen (Jemison och Sitkin 1986).

4.1.4 Flexibilitet

En av de tre faktorer som Haspeslagh och Jemison (1991) menar kan försvåra integrationsprocessen kallar de för determinism. Det handlar om determinism ifråga om att hålla fast vid den ursprungliga planen. När företagen möter svårigheter vid integrationen eller finner svårigheter i att uppnå de fördelar med förvärvet som man från början räknat med, tenderar chefer på olika nivåer i organisationen att snarare vilja hålla fast vid den ursprungliga



planen än att försöka finna alternativa lösningar på problemen. En av orsakerna till detta är att man genom att hålla sig till den ursprungliga planen som någon annan har beslutat om, undgår att hållas ansvarig för förvärvets eventuella misslyckande. Haspeslagh och Jemison (1991) förespråkar alltså en viss flexibilitet inför de oförutsedda situationer som kan uppkomma i processen. Diskuteras kan också vilken effekt en ökad flexibilitet kan ge på hastigheten i integrationsprocessen, det går förmodligen att argumentera för att en ökad flexibilitet leder till både en snabbare och en långsammare process.

4.1.5 Anställdas motivation

I en integrationsprocess finns risken att personalen känner sig osäker på framtiden vilket kan leda till att lojaliteten och moralen vid integrationen minskar. En situation kan uppstå där medarbetarna snarare motarbetar än bidrar till integrationen och det kan vara mycket ödesdigert (Daniel och Metcalf 2001). Vi ser också ett möjligt problem för det förvärvande företaget att få med sig det förvärvade företags personal. Shrivastava (1986) menar att man kan få personalen att arbeta i rätt riktning genom att införa incitamentsprogram såsom belöningsystem, samt öka möjligheter till personlig utveckling liksom möjligheterna att bli befordrade.

4.1.6 Kommunikation

Vikten av kommunikation när beslut har tagits om ett företagsförvärv, poängteras ofta (se till exempel Slowinski et al 2002, Buono och Bowditch 1989). Det handlar om att förebygga och motverka den osäkerhet som vi talade om i samband med föregående punkt. Osäkerheten handlar först och främst om de förändringar på organisationen som uppköpet kommer att innebära för det uppköpta företaget. För den enskilde handlar osäkerheten om vilka förändringar som uppköpet kommer att leda till vad gäller anställningsvillkor, positionen i organisationen, arbetsuppgifterna som innehas för närvarande och i slutändan om han eller hon överhuvudtaget kommer att få vara kvar. Osäkerheten leder i bästa fall bara till minskad produktivitet men kan i värsta fall leda till att kompetent personal försvinner från företaget (Shrivastava 1986). Slowinski et al (2002) menar att företag måste bygga upp kanaler för informationsflödet som av de anställda ses som trovärdig och pålitlig. Därigenom ska de få veta vem som bestämmer, vad som förväntas av dem, vad som inte är accepterat, hur deras prestation kommer att mätas och vilka beslut som kommer att fattas.



4.1.7 Integrationschef

Det finns olika sätt att hantera organisationsförändring. Enligt Daniel och Metcalf (2001), uppstår vid förvärv ett behov av att ha en ledare som meddelar väg och strategi, som är synlig och tillgänglig, uppträder beslutsamt, kommunicerar och inspirerar. Alternativa sätt att hantera dessa punkter vid företagsförvärv är att delegera ut ansvaret på flera chefer vilket kan orsaka problem när sådan kunskap förloras i samband med uppsägning. Haspeslagh och Jemison (1991) tar upp problemet med *leadership vacuum*, ett begrepp som grundar sig i att toppcheferna enbart har fokus på akut integrationsproblemlösning och delegerar ner genomförandet, ofta till mellancheferna. Detta innebär en stor risk att viss förståelse och kunskap om de strategiska målen med förvärvet går förlorade. Ett sätt att lösa ovanstående problem är att tillsätta en heltidsarbetande integrationsmanager (Vester 2002). Integrationsmanagern bör vara tillsatt på heltid och fungera som nyckelperson under hela integrationsprocessen (Panko 1999).

4.1.8 Integration av ledarskapsstil

Datta (1991) diskuterar organisatorisk passform och menar att en integration i stor utsträckning underlättas om de båda organisationerna liknar varandra. En viktig del av den organisatoriska passformen är ledarskapsstilen, vilken är unik för varje företag. Som Datta (1991) påpekar har flera författare beskrivit just skillnader i ledarskapsstilen som en källa till många integrationsproblem. En kartläggning av ledarskapsstilen i ett tidigt skede av förvärvsprocessen är ett moment som enligt ovanstående resonemang är viktigt. Det är ofta fallet att det förvärvande företaget inför sin ledarskapsstil i det förvärvade företaget, vilket kan leda till att det förvärvade företags chefer tappar fokus. Risken för konflikter och disorientering i beslutsfattandet ökar vid en fullständig integration då cheferna tvingas fatta många gemensamma beslut (Datta 1991).

4.1.9 Kulturintegration

Företag karaktäriseras ofta av att det inom organisationen finns speciella värderingar, attityder och förhållningssätt till arbetet. Man har ett visst sätt att göra saker på och mellan personalen råder en särskild atmosfär. Dessa företagsspecifika egenskaper hör till det som brukar benämnas företags- eller organisationskultur (se till exempel Bolman och Deal 1997). Till företagskultur hör även ledarskapsstil även om vi i denna undersökning valt att behandla denna faktor separat. När man vill få individer från olika organisationer att arbeta tillsammans



finns en stor risk att denna integration av olika företagskulturer leder till en kollision som försvårar integrationsprocessen (Buono och Bowditch 1989). Att mäta de relativa avstånden mellan två företags organisationskulturer är inte lätt men kan ses som nödvändigt. Detta då det är lätt att tänka sig att ju större skillnad i företagskultur, desto svårare att genomföra integrationen och desto större risk att uppköpet bedöms som misslyckat.

4.1.10 Ekonomisk styrning

Flera författare påpekar att ekonomisk styrning är en viktig faktor under integrationsprocessen (Kitching 1967, Shrivastava 1986 och Nilsson 1994). Ekonomisk styrning uppfyller behov såsom integration, motivation och kontroll, behov som är likartade för alla förvärvstyper (Jones 1983 ur Nilsson 1994). Den ekonomiska styrningens roll i integrationsprocessen har bland annat studerats av bland andra Nilsson (1994). Vad författaren bland annat poängterar, är vikten av att bryta ner den strategiska planen i ett antal operativa mål, som löpande följs upp med hjälp av ekonomiska styrsystem. I integrationsprocessen används den ekonomiska styrningen för att möjliggöra en så hög grad av verksamhetsintegration som möjligt.

4.1.11 Identifiering och kvarhållande av nyckelpersoner

Vid många förvärv utgör humankapitalet en viktig del av det förvärvade företagets värde. Hur viktig, kan variera med vilken typ av bransch som är aktuell, då exempelvis ett företag inom tillverkningsindustrin kan vara mindre beroende av nyckelpersoner än ett tjänsteföretag där nyckelpersonerna i många fall är företaget (Daniel och Metcalf 2001). Beroende på vad syftet och strategin är med förvärvet kommer människorna i det förvärvade företaget att få olika prioritet. Om syftet är att köpa know-how är personalen väldigt viktig. Enligt en undersökning av Walsh (1988 ur Cartwright och Cooper 1996) lämnar företagsledare i förvärvade företag i klart högre utsträckning företaget än företagsledare i företag som ej förvärvats, något som bekräftats i flera andra studier. Att nyckelpersoner försvinner eroderar värdet av förvärvet och därför kan det i hög grad anses relevant att aktivt arbeta för att behålla dessa. Arbetet med att identifiera dessa kan också vara svårt och bör göras så tidigt som möjligt (Daniel och Metcalf 2001).

4.1.12 Aktivitetsstrategi

Något förenklat framhålls i litteraturen två sätt att angripa den förändringsprocess som följer med integrationsprocessen. Det förvärvande företaget har valet att antingen inleda



förändringsprocessen med de lätta förändringarna och avsluta med de dramatiska förändringarna eller tvärt om. En av anledningarna till att företag inleder med lätta förändringar är att på detta sätt plocka tidiga frukter och på så sätt öka aktievärdet för det förvärvande företags aktieinnehavare (Hinterhuber 2002). Hit går även att koppla resonemanget om *window of opportunity* som nämns under 4.1.2 *100-dagarsplan*.

4.2 Externa konsulter roll i integrationsprocessen

Inom konsultbranschen är företagsförvärv ett relativt stort område och konsulterna är involverade på olika sätt under hela processen. En av tjänsterna de erbjuder är rådgivning vid integrationsfasen, där de bland annat arbetar med den typen av faktorer som denna uppsats behandlar.

En åsikt som framförallt lyfts fram av både Jemison och Sitkin (1986) samt Sudarsanam (1995), är att konsulter som används vid integrationsprocessen, såväl som för hela förvärvsprocessen, genererar en splittrad och tvetydig bild. De menar att olika konsulter och specialister är fokuserade på olika områden vilket gör det svårt för företaget att få en helhetsbild, och detta anser de försvårar företagsledningens arbete vid företagsförvärv.

4.3 Sammanställning av litteraturstudien – Vår intervjumall

I stycke 4.1 *Viktiga faktorer vid integrationsprocessen*, har 12 faktorer tagits fram. Dessa har redan från början tagits fram som de frekvent återkommande faktorerna i litteraturen. Intervjumallen kommer att omfatta 11 faktorer, anledningen är att en faktor valts att inkluderas i en annan. Då vi avser att undersöka hur företagsledare och konsulter bedömer faktorernas relativa betydelse, kommer samtliga faktorer att rangordnas på en femgradig skala. Alla faktorer, förutom faktorn *integrationschef*, kommer dessutom att utvärderas efter grad av svårighet. Anledningen till att denna faktor faller utanför frågan beror på att vi inte anser att det föreligger någon svårighet i momentet att tillsätta en sådan position.

Intervjumallen kommer inledningsvis att behandla *integrationsplanen*. Till denna faktor har vi också valt att knyta det vi kallar *aktivitetsstrategi*. Vi anser att dessa frågor är relaterade och har därför som delfråga huruvida företag bör börja med de dramatiska förändringarna och avsluta med de lättare, eller tvärtom. Resultatet i studien av Hunt et al (1987 ur Sudarsanam 1995) tyder på att få företag använder sig av en plan. För att avgöra hur viktig



integrationsplanen är anser vi det befogat att fråga i vilken utsträckning företag i praktiken har en plan. Det är en sak att säga att det är viktigt att ha en plan, men om företag inte har en sådan förtar det ett eventuellt högt betyg. Vi har valt att ställa samma avslutande fråga vad gäller faktorn *100-dagarsplan* och det motiverar vi med samma resonemang som ovan. Till faktorn *flexibilitet* har vi valt att lägga till en delfråga om vad respondenterna tror leder till en snabbare process, konsekvent handlande enligt plan eller flexibilitet. Anledningen till detta är att litteraturen säger att flexibilitet troligen kan leda till antingen en snabbare eller långsammare process. För att flexibiliteten skall kunna anses vara viktig bör det leda till en snabbare process, och om så är fallet undersöks här.

Faktorerna *integration av ledarskapsstil* och *kulturintegration* följer det vanliga mönstret med betydelse och svårighetsgrad. Här har vi även inkluderat en fråga om respondenternas uppfattning om i vilken utsträckning företag kartlägger skillnader mellan de inblandade företagen. Motivet till det är att en sådan kartläggning troligen minskar svårighetsgraden med att integrera dessa. Utifrån svaret på denna tilläggsfråga kommer vi att kunna dra paralleller till resultatet vad gäller svårighetsgrad. Som redan nämnts har vi valt att inte behandla *integrationschef* utifrån svårighet, utan har i stället valt att fråga efter för- och nackdelar, detta för att få en bredare bild av faktorns inverkan.

För övriga faktorer; hasighetsaspekten, anställdas motivation, kommunikation, ekonomisk styrning och identifiering och kvarhållning av nyckelpersoner har vi, som tidigare påpekats, enbart frågat efter grad av viktighet samt svårighet. Slutligen efterfrågas ett resonemang kring de externa konsulternas roll. Med hjälp av svaren på denna fråga vill vi undersöka vilka skillnader som går att härleda till de två perspektiven.

I den öppna delen av intervjun har vi haft för avsikt att låta respondenterna svara ur ett brett perspektiv om deras syn på integrationsprocessen. Därför har de tre frågorna i denna del en vid karaktär (se Bilaga 1).



5 Resultat och analys

I detta kapitel presenteras utfallet av de genomförda intervjuerna. Resultaten kommer att presenteras och analyseras parallellt i den löpande texten. Inledningsvis presenteras det totala utfallet, det vill säga en lista med rangordnade faktorer, inrymmande båda perspektiven. Kapitlet fortsätter med en analys av upplevd svårighet i faktorerna och eventuell koppling mellan upplevd svårighet och vikt. I stycke 5.4 presenteras utfallet uppdelat på företagsledare och konsulter följt av en presentation och analys av motiv till faktorerna. Avslutningsvis presenteras resultatet av frågan om externa konsulter roll i integrationsprocessen.

5.1 Total rangordning utifrån faktorernas viktighet

Ranking	Faktor	Totalt Hur viktigt?	n = antal svar	Antal ggr omnämnd som en av de 5 viktigaste
1	Integrationsplan	4,71	7	6
2	Kommunikation	4,60	7	6
3	Ekonomisk styrning	4,58	7	2
4	Identifiering av nyckelpersoner	4,50	7	4
5	100-dagarsplan	4,23	7	3
6	Anställdas motivation	4,17	6	1
7	Hastighetsaspekten	4,13	7	6
8	Integrationschef	3,88	7	3
9	Kulturintegration	3,73	7	1
10	Flexibilitet	3,50	7	1
11	Integration av ledarskapsstil	3,10	7	-

Tabell 5.1 Total sammanställning av resultat vad gäller viktighet.⁴

Tabell 5.1 visar resultaten för de olika faktorerna då respondenternas svar har räknats samman som en enda grupp.⁵ I denna tabell har faktorerna också rangordnats efter hur viktiga de ansetts vara att ta hänsyn till. Utfallet i tabell 5.1 visar att faktorerna generellt fått höga betyg. Faktor ett till sju fick samtliga betyg mellan fyra och fem, men då utgick undersökningen från faktorer som i litteraturen framhålls som viktiga. Nedan följer vår analys av resultatet, liksom bakomliggande orsaker till utfallet.

⁴ *Identifiering och kvarhållning av nyckelpersoner* förkortas genomgående i tabeller till *identifiering av nyckelpersoner*.

⁵ Även om konsulterna varit i majoritet har grupperna, genomgående i de sammanlagda tabellerna, viktats på så vis att varje grupp står för 50 procent. Viktningen har gjorts genom att medelvärdena för respektive grupp har adderats och sedan dividerats med antalet grupper, det vill säga två.



Det generella intrycket av tabell 5.1 är att samtliga mjuka faktorer hamnar i den nedre delen av tabellen medan mer dokumentorienterade faktorer hamnar på den övre halvan. Detta tolkar vi som att det primärt finns behov av att skapa ordning genom tydlig dokumentation och planering.

Överst på listan hamnar faktorn *integrationsplan*. Anledningen till placeringen beror med stor sannolikhet på att denna faktor inrymmer dokument som förmedlar motivet och strategin med förvärvet, samt nödvändiga åtgärder för att öka chansen att nå en lyckad integration. Innehållet i integrationsplanen måste på ett tydligt sätt kommuniceras för att planen skall efterlevas. Därmed motiveras *kommunikationens* vikt och höga placering i den sammanställda listan. Att *ekonomisk styrning* hamnar högt upp på listan anser vi är överraskande då faktorn, i jämförelse med övriga faktorer, ej behandlas i lika stor utsträckning i litteraturen. Tredjeplaceringen i denna undersökning förklaras med ett stort internt såväl som externt behov i företaget av att rapportera och följa upp förvärvets utveckling i ekonomiska termer. Vi anser att dagens klimat, vad gäller krav på snabba resultat, har en stor inverkan på betyget som här framkommit. För konsulterna är det också viktigt att den ekonomiska styrningen snabbt integreras, då det är en förutsättning för att ekonomiskt utvärdera konsulternas insatser i processen. När respondenterna rankat faktorn har de gett den ett högt betyg, men när de sedan valt ut de fem viktigaste är det enbart två respondenter som nämnt den. Detta menar vi tyder på att faktorn isolerad är mycket viktig men att den har fått en underordnad placering i relation till vissa andra faktorer och därmed kan dess placering i tabellen vara något missvisande.

Att *identifiering och kvarhållande av nyckelpersoner* hamnar på den övre halvan av tabellen är högst motiverat och väntat. Nyckelpersonerna är i hög utsträckning de som står för värdet i det förvärvade företaget, samt de som ofta lämnar företaget tidigt efter förvärvet, vilket innebär att faktorns betydelse betonas. Anledningen till att *100-dagarsplanen* hamnar först på en femteplacering, anser vi bero på att respondenterna har behandlat den som en del av integrationsplanen. Att faktorn hamnat något längre ner tolkar vi som att de inte i någon direkt utsträckning tagit hänsyn till symbolvärdet i att omnämna och utvärdera de första 100 dagarna separat. På sjätte plats i vår gradering hamnar faktorn *anställdas motivation*. Denna placering anser vi grundas i att det utifrån både konsultperspektiv och företagsledarperspektiv är



viktigare att motivera nyckelpersoner än övrig personal. Nyckelpersonerna kan i sin tur motivera den övriga personalen.

Vad gäller *hastighetsaspekten* anser vi att den hamnat på en för låg placering i relation till övriga, vilket vi grundar på den diskussion som förts vid intervjuerna. Det stärks också av att sex av sju respondenter nämner den som en av de fem viktigaste faktorerna vilket skulle motivera en högre placering. *Integrationschef* som enskild faktor får en underordnad roll i förhållande till övriga faktorer i tabell 5.1. En av anledningarna till detta utfall är att integrationsansvar vid svenska nationella förvärv ofta delegeras till en befintlig post såsom VD. Genom en sådan delegering försvinner funktionen. På placering nio till elva återfinns faktorerna *kulturintegration*, *flexibilitet* och *integration av ledarskapsstil*. Anledningen till faktorernas placering anser vi, i likhet med *integrationschef*, grundar sig i låg grad av vikt på kort sikt men accelererande betydelse på medel och lång sikt i integrationsprocessen.

5.2 Total gradering utifrån faktorernas svårighet

Ranking	Faktor	Totalt	
		Hur svårt?	n
1	Hastighetsaspekten	3,73	7
2	Kulturintegration	3,50	7
3	Anställdas motivation	3,27	7
4	Integration av ledarskapsstil	3,25	7
-	Kommunikation	3,25	7
6	100-dagarsplan	2,83	7
7	Ekonomisk styrning	2,75	6
8	Flexibilitet	2,67	7
9	Identifiering av nyckelpersoner	2,58	7
10	Integrationsplan	2,33	7

Tabell 5.2 Total sammanställning av resultat vad gäller svårighet.

I tabellen ovan återfinns framförallt de mjuka faktorerna, *kulturintegration*, *anställdas motivation* och *integration av ledarskapsstil* på den övre halvan. Dessa faktorer är av det slag att de inte kan tvingas fram, utan är processer som mognar över tid. Samtliga faktorer har moment där utfallet till stor del beror på övrig inblandad personal, vilket vi menar är förknippat med svårigheter. Vad gäller de mer konkreta faktorerna anses dessa mindre svåra än de mjuka. Vi menar att svårigheten i de här faktorerna är att identifiera vilka delar som ska vara med, och inte att genomföra dem.



5.3 Jämförelse av respektive faktors upplevda viktighet och svårighet

Vid en jämförelse mellan viktighet och svårighet har det framkommit att de faktorer som, vad gäller viktighet hamnat på den nedre halvan av tabellen hamnar på den övre när det kommer till svårighet. Som tidigare kommenterats härleder vi graden av betydelse för dessa till att vara lägre eftersom de förekommer i samband med integrationer som tar längre tid i anspråk, liksom att deras betydelse gradvis tilltar över tiden. Den upplevt stora svårigheten för faktorerna kan återkopplas till ovanstående resonemang, då vi vågar påstå att det är faktorer som det är svårt att arbeta aktivt med för att integrera. Vi ser också att moment som, enligt vårt synsätt, är replikerbara, är sådana som är viktiga men mindre svåra i relation till övriga. Något som belyser detta är att integrationsplanen anses vara den viktigaste faktorn, men upplevs som den minst svåra. Att de viktigaste faktorerna också är de minst svåra menar vi kan innebära goda förutsättningar för att genomföra en lyckad integration.

5.4 Jämförelse av utfall enligt de valda perspektiven

Företagsledarperspektivet

Ranking	Faktor	Totalt	
		Hur viktigt?	n
1	Identifiering av nyckelpersoner	5,00	3
2	Ekonomisk styrning	4,67	3
3	Integrationsplan	4,67	3
4	100-dagarsplan	4,33	3
-	Anställdas motivation	4,33	3
-	Kommunikation	4,33	3
-	Kulturintegration	4,33	3
8	Hastighetsaspekten	4,00	3
9	Flexibilitet	3,50	3
10	Integration av ledarskapsstil	3,33	3
11	Integrationschef	3,00	3

Konsultperspektivet

Ranking	Faktor	Totalt	
		Hur viktigt?	n
1	Kommunikation	4,88	4
2	Integrationschef	4,75	4
-	Integrationsplan	4,75	4
4	Ekonomisk styrning	4,50	4
5	Hastighetsaspekten	4,25	4
6	100-dagarsplan	4,13	4
7	Anställdas motivation	4,00	3
-	Identifiering av nyckelpersoner	4,00	4
9	Flexibilitet	3,50	4
10	Kulturintegration	3,13	4
11	Integration av ledarskapsstil	2,88	4

Tabell 5.3 Jämförelse av upplevd vikt enligt de valda perspektiven

Företagsledarperspektivet

Ranking	Faktor	Totalt	
		Hur svårt?	n
1	100-dagarsplan	3,67	3
-	Anställdas motivation	3,67	3
3	Hastighetsaspekten	3,33	3
4	Ekonomisk styrning	3,00	3
-	Kommunikation	3,00	3
-	Kulturintegration	3,00	3
-	Integration av ledarskapsstil	3,00	3
8	Identifiering av nyckelpersoner	2,67	3
-	Integrationsplan	2,67	3
10	Flexibilitet	2,33	3

Konsultperspektivet

Ranking	Faktor	Totalt	
		Hur svårt?	n
1	Hastighetsaspekten	4,13	4
2	Kulturintegration	4,00	4
3	Integration av ledarskapsstil	3,50	4
-	Kommunikation	3,50	4
5	Flexibilitet	3,00	4
6	Anställdas motivation	2,88	4
7	Ekonomisk styrning	2,50	3
-	Identifiering av nyckelpersoner	2,50	4
9	100-dagarsplan	2,00	4
-	Integrationsplan	2,00	4

Tabell 5.4 Jämförelse av upplevd svårighet enligt de valda perspektiven

Vid en jämförelse av viktighet och svårighet inom företagsledarperspektivet framkommer att de viktigaste faktorerna, framförallt *identifiering och kvarhållande av nyckelpersoner* och



integrationsplan, är också de som tillhör de minst svåra faktorerna. Undantaget här är dock *flexibilitet* som tillhör de minst viktiga liksom de minst svåra. För de mest svåra, såsom *100-dagarsplan* och *anställdas motivation*, hamnar dessa i ett mellanskikt vad gäller viktighet. För konsulterna är det svårt att finna kopplingar mellan viktighet och svårighet, och vi kan här inte dra några slutsatser. Något som är anmärkningsvärt är hur företagsledarna graderat svårigheten vad gäller *100-dagarsplan* och *integrationsplan*, den förstnämnda återfinns överst på listan och den sistnämnda i princip sist. Tidigare har vi presenterat resonemanget att dessa inkluderar ungefär samma arbete varför skillnaden kan ifrågasättas. En möjlig anledning kan vara att någon eller flera faktiskt missuppfattat frågan och lagt in andra aspekter i sitt svar. Dock framkommer, vid en granskning av de enskilda respondenternas svar (se Bilaga 4), att svaren skiljer sig markant sinsemellan. Konsulterna däremot har graderat både *integrationsplan* och *100-dagarsplan* som de minst svåra, vilket är mer logiskt.

En jämförelse mellan företagsledarperspektivet och konsultperspektivet visar att det finns skillnader, både vad gäller upplevd vikt och svårighet. Som framgår i tabellerna ovan återfinns de största skillnaderna i viktighet hos *integrationschef*, *kulturintegration* och *identifiering och kvarhållande av nyckelpersoner*. Vidare har vi identifierat de största skillnaderna inom upplevd svårighetsgrad hos *100-dagarsplan*, *anställdas motivation*, *flexibilitet* samt även hos *hastighetsaspekten*. Vid jämförelse av rangordningarna framkommer inte en väsentlig skillnad, men sett till betyg har en stor skillnad identifieras mellan de båda gruppernas syn på *hastighetsaspekten*. Analys av dessa skillnader liksom resultatet av de frågor och delfrågor vi ställt i samband med respektive faktor, kommer att presenteras nedan.

5.5 Resultatredovisning och analys av de studerade faktorerna

Faktorerna presenteras nedan efter deras inbördes rangordning i den sammanställda tabellen (se tabell 5.1).

5.5.1 Integrationsplan

Faktorn *integrationsplan* ansågs utifrån intervjuerna vara den viktigaste faktorn av de elva nämnda, det gällde både bland företagsledarna och bland konsulterna. Det rådde konsensus bland respondenterna att en plan är ett måste och att en integration inte kan genomföras utan en plan. Resultatet var mindre överraskande eftersom vikten av en klar och tydlig plan är något som poängteras tydligt i litteraturen. Svårigheten i att ta fram en integrationsplan visade



sig i relation till övriga faktorer inte vara så stor. Flera respondenter påpekade att om en integrationsplan upprättats vid tidigare integrationer är momentet inte svårt att upprepa. Då vi intervjuat erfarna företagsledare samt konsulter, kan det vara en förklaring till att integrationsplanen upplevs som minst svår av de elva faktorerna. En konsult påpekade att många baskomponenter ingår i integrationsplanen och att den oftast enbart behöver kompletteras med de situationsspecifika uppgifterna.

En av våra följdfrågor var hur respondenterna uppskattade användandet av en detaljerad integrationsplan. Få respondenter valde här att göra en procentuell uppskattning. Utifrån de diskussioner som följde visade det sig att respondenterna trodde att flertalet företag har en plan, men att detaljnivån kan variera kraftigt. Uppfattningen om att flertalet företag använder sig av en integrationsplan gäller för de båda perspektiven och motsäger resultatet i Hunt et al (1987 ur Sudarsanam 1995) där författaren uppskattar att mer än hälften av alla företag inte använder sig av en integrationsplan.

Vad gäller vår delfråga rörande huruvida de dramatiska eller de lätta förändringarna ska inleda en integrationsprocess, går en strikt skiljelinje mellan de båda perspektiven. Samtliga av företagsledarna argumenterar starkt för att de dramatiska förändringarna skall genomföras först, medan konsulterna genomgående menar att en mix av dramatiska förändringar och så kallade quick wins är att föredra. Som en konsult formulerade det finns det en anledning till att människan börjar med ”att krypa, gå och sedan springa”. En åsikt som också fördes fram är att quick wins har en symbolisk effekt och verkar motiverande på de anställda. Konsulternas svar kan te sig mindre överraskande med tanke på att de av olika anledningar kan ha ett kortare perspektiv på integrationen. Detta är delvis ett resultat av att de blir bedömda samt får ersättning utifrån den mätbara prestationen, vilket gör det viktigt för konsulterna att visa någon form av positivt resultat så fort som möjligt. En annan anledning är att konsulterna ofta är involverade under en begränsad tid av integrationen, vilket enligt oss kan leda till fokus på kortsiktiga prioriteringar.

5.5.2 Kommunikation

Kommunikation är den faktor, som vid intervjuerna ansågs som näst viktigast efter integrationsplan. Då inga nämnvärda skillnader identifierats mellan de båda perspektiven presenteras svaren gemensamt.



Precis som i Slowinski et al (2001), poängterar respondenterna vikten av att motverka osäkerhet och ryktesspridning genom kvalitativ kommunikation. Information måste ges tidigt samt vara klar och tydlig. Att upprätthålla en god kommunikation är behäftat med vissa svårigheter. Respondenterna lyfter fram att det dels handlar om att det ofta är svåra budskap, såsom nedskärning av personal, som ska förmedlas vilket gör att ansvariga lockas att dröja med informationen. Vidare är information officiell omedelbart efter att den släppts, vilket innebär att den måste vara noga genomtänkt innan den lämnas. En åsikt som framkommit vid intervjuerna är att personal ofta har svårt att ta till sig information i samband med integrationsprocesser, vilket bidrar till svårigheter. Som lösning på detta problem anser samma respondent att kommunikationen måste gå via vissa nyckelpersoner som får föra informationen vidare. Det har också kommenteras av flera respondenter att det aldrig går att informera för mycket, dock är kvaliteten på informationen viktigare än kvantiteten. Många respondenter, inom båda perspektiv, poängterar vidare vikten av att föra en dialog på alla plan. Den uppskattade svårighetsgraden hos faktorn var i genomsnitt hög i förhållande till de andra faktorerna.

5.5.3 Ekonomisk styrning

Intervjuerna visar att en integration av den ekonomiska styrningen är viktig för att företaget ska kunna skapa sig ett underlag för styrning och uppföljning. De båda respondentgrupperna var överens på denna punkt. En synpunkt som framfördes var att detta är något som tar mycket tid vilket gör att man till en början ofta blir tvungen att styra utan nödvändig information. Även om alla inte var överens angående svårigheten i att genomföra en integration av den ekonomiska styrningen, tycks det snarare handla om hårt arbete för att få det att fungera. I genomsnitt bedömdes svårighetsgraden som låg, relativt de andra faktorerna. Svårigheten ligger primärt i att bestämma vad som skall mäta.

5.5.4 Identifiering och kvarhållande av nyckelpersoner

En annan faktor som visat sig vara viktig i relation till övriga är identifiering och kvarhållande av nyckelpersoner. Vid jämförelse mellan de två perspektiven framkommer att skillnaden är stor, men vid närmare granskning är så inte fallet. Då svaren från konsulterna (se Bilaga 4) granskas visar det sig att majoriteten av respondenterna har satt ett högt betyg på denna faktor, men att en respondent har satt ett mycket lågt betyg vilket drar ner snittet. Därför tolkar vi det snarare som att flertalet av respondenterna anser att faktorn är viktig respektive



mycket viktig och att någon större skillnad mellan de två perspektiven inte föreligger. En respondent påpekade att det är viktigt att kartlägga viktiga såväl som ”oviktiga” personer för att på så sätt veta vilka som skall avskedas om sådant behov föreligger. Tre respondenter menade också att identifieringen av nyckelpersoner och det efterföljande arbetet för att behålla dem, är mycket viktigt då det finns en risk med att tidigare anställda slutar och startar en ny, konkurrerande verksamhet. De menade också att det i regel är de för företaget mest värdefulla personerna som slutar först. Vad gäller den upplevda svårighetsgraden med detta arbete har vi inte funnit någon skillnad mellan perspektiven. Den anses som en av de minst svåra faktorerna.

5.5.5 100-dagarsplan

100-dagarsplanen är relativt högt rankad vad gäller betydelse och det skiljer inte något nämnvärt mellan de två perspektiven. I vissa avseenden skulle det kunna ses som att 100-dagarsplanen ligger väldigt nära integrationsplanen, men den har också inslag av hastighet och tempo, eftersom den tar upp förändringar som måste göras under den första tiden. De flesta respondenterna, oavsett grupp, kände igen termen ”100-dagarsplan” även om vissa respondenter använde sig av en kortsiktig plan med annan tidsram, vilken kan ses som ekvivalent. Några påpekade att just 100 dagar har ett symbolvärde och att uttrycket ursprungligen kommer från att den amerikanska presidenten utvärderas efter vad han presterat under de första 100 dagarna. Daniel och Metcalf (2001) styrker just användandet av 100-dagarsplan som symboliskt tal och de betonar vikten av att utvärdera förvärvsinriktningen efter denna period. Flertalet av respondenterna, både företagsledare och konsulter, har påpekat hur betydelsefull den första tiden är för att åstadkomma en lyckad integration. De menar att det är då det avgörs. Som en företagsledare uttryckte sig så gäller ”... *first impression lasts*”, vilket innebär att det är lätt att skapa en bild men svårt att senare ändra den. Beträffande svårighetsgraden i denna faktor har svaren skilt sig markant mellan de olika perspektiven. Konsulternas svar tyder på att de upplever det som lättare att utveckla en 100-dagarsplan än vad företagsledarna tycker. En bidragande orsak till detta, är att konsulterna använder sig av modeller och arbetsrutiner baserade på erfarenheter från ett flertal tidigare förvärv, vilket spelar särskilt stor roll under de första 100 dagarna.



5.5.6 Anställdas motivation

Anställdas motivation har i denna studie hamnat i ett mellanskikt vad beträffar dess betydelse i relation till övriga faktorer. Skillnaden mellan de båda perspektiven är marginell, poängteras bör dock att två av tre företagsledare anser att faktorn är mycket viktig. Flera respondenter upplever det som viktigt att minska osäkerheten hos personalen, men anser att det snarare hör till faktorn kommunikation. Det påpekades också att, då det är de anställda som skall genomföra integrationen, det är viktigt att dessa är motiverade och arbetar i rätt riktning. Vad gäller svårigheten i denna faktor finns en skillnad mellan svaren från företagsledarna och konsulterna, där företagsledarna uppskattar svårigheten något högre än vad konsulterna gör, sett i relation till övriga faktorer. En anledning till skillnaden kan vara att konsulter, enligt vår mening, arbetar med mer konkreta uppgifter, snarare än uppgifter av den mjuka karaktär som kännetecknar faktorn *anställdas motivation*. En respondent från företagsledarperspektivet gjorde skillnad på två olika grupper av anställda. En grupp är självmotiverade och man kan snabbt få dem att arbeta i rätt riktning. Den andra gruppen är snarare omöjlig ge motivation vilket i regel resulterar i att, oavsett hur mycket resurser som avsätts, kommer de ändå inte att bli motiverade och de lämnar så småningom företaget.

5.5.7 Hastighetsaspekten

Hastighetsaspekten hamnar på en sjunde plats och förefaller därför mindre viktig i relation till övriga. Vad som dock bör påpekas är att när respondenterna ombads nämna de fem viktigaste faktorerna (se tabell 5.1), har hela sex av sju respondenter tagit med denna faktor, vilket indikerar att den borde ha en högre placering. Faktorn har också haft en central roll i resonemanget runt andra faktorer. Åsikterna har i det här fallet varit väldigt lika mellan de båda perspektiven. Samtliga respondenter påpekar att det är viktigt att snabbt komma igång med den nya organisationen för att inte bli kvar i gamla spår.

”Om medarbetarna känner att det inte händer något blir de förvirrade och de ser inte att det är något som håller på att förändras...då faller man in i en sorts trygghet och det blir som förut”.

Några av konsulterna resonerade kring vikten av ”momentum”. Då det är en arbetsam process att integrera, är det viktigt att göra det så snabbt som möjligt. Hastighetsaspekten påverkar även kommunikationen, en faktor samtliga respondenter anser ska hanteras så snabbt som



möjligt. När de två perspektiven sammanställts, har denna faktor rankats som den svåraste bland de elva. Konsulterna betraktar dock denna faktor som betydligt svårare än företagsledarna. De har förklarat svårigheten med faktorn med att det är lätt att tappa fart och att det då är svårt att komma igång igen.

5.5.8 Integrationschef

Vad gäller faktorn integrationschef har vi identifierat en skillnad mellan företagsledarna och konsulterna. Konsulterna framhåller samstämmigt att det är mycket viktigt att det finns en integrationschef, det vill säga en person med mandat, som är helt dedikerad till uppgiften att sköta integrationen. Konsulternas förhållningssätt till denna faktor ligger därmed väl i linje med Pankos (1999). Två av tre företagsledare sätter ett mycket lågt betyg på denna faktor. Detta motiverar de med att de inte kan vara någon annan än den person som har det yttersta ansvaret som ska vara ansvarig för integrationen, och att det därför bör vara VD:n eller en högre uppsatt person från koncernledningen. För att en VD ska ha tid att sköta integrationen kan en lösning vara att avlasta denne i sina övriga uppgifter genom att exempelvis låta ekonomichefen ta över vissa uppgifter. Vidare menar de tillfrågade konsulterna att en tjänst som integrationschef bara är en tillfällig position och att det därmed kan vara svårt att låta personen i fråga ha en plats i organisationen även efter integrationen. Dessa två respondenter påpekade också problematiken med att integrationschefen kan hamna mellan VD:n och en avdelningschef, och att det kan uppstå meningsskiljaktigheter, vilket försvårar integrationschefens arbete. De respondenter som ansåg att integrationschefen var mycket viktig poängterade att denne måste vara en person knuten till ledningen men *inte* VD:n, eftersom denne har andra ansvarsområden. En konsult menade vidare att det var bra om personen inte hade en position i företaget efter integrationen, eftersom det kan krävas ”hårda nypor”, och integrationschefen därför inte skall vara rädd för att bli impopulär.

5.5.9 Kulturintegration

Vad gäller kulturintegration ansåg företagsledarna genomgående att denna faktor är viktigare att ta hänsyn till än vad konsulterna ansåg. Något som båda perspektiven framhöll var att kulturintegration blir viktigare på lång sikt vid en integration. Ett skäl som nämndes för att faktorn borde anses som viktig var risken om man inte tog hänsyn till kulturintegrationen vid ett förvärv, att detta även skulle spridas till tidigare förvärvade enheter något som kraftigt skulle underminera styrningen av bolaget.



Det är också intressant att vad gäller frågan om hur svårt respondenterna ansåg det vara att ta hänsyn till denna faktor så var förhållandena de motsatta. Konsulterna ansåg genomgående att det var svårare än vad företagsledarna ansåg. Möjligtvis kan skillnaderna i åsikt rörande denna fråga stå att finna i det faktum att konsulterna ofta arbetar under en kortare period i företaget under integrationsprocessen, medan kulturintegration är en process som tar längre tid. Kulturintegration ansågs dock både av företagsledare och av konsulter som en av de svåraste faktorerna att hantera.

En följdfråga till denna faktor, behandlade om företag eventuellt kartlägger skillnader i företagskultur mellan de företag som skall integreras. Svaren från konsulterna är tydligt, samtliga säger att en sådan kartläggning inte sker medan svaren från företagen ger ett mera splittrat intryck. En respondent säger att så görs men i för dålig skala, en annan att viss undersökning sker och att det i regel är en del av undersökningsarbetet, och en tredje att större företag kan göra det men då med konsulthjälp. Då någon kartläggning i större utsträckning inte sker kan detta vara en bidragande orsak till att faktorn upplevs som svår.

5.5.10 Flexibilitet

Frågan gällde i det här fallet hur viktigt det är med en viss flexibilitet i integrationsprocessen. Bakgrunden var Haspeslagh och Jemisons (1991) studier, som visat att chefer vid osäkerhet tenderar att hålla sig alltför strikt till de uppställda planerna, för att på så sätt minska sitt personliga ansvar. Även om genomsnittet för företagsledare och konsulter blev detsamma, var oenigheten här större bland företagsledarna. Här fick vi både svaret att det var mycket viktigt och svaret att det var oviktigt eller åtminstone mindre viktigt. Flera poängterade att en ökad flexibilitet blir viktigare på längre sikt, medan man i ett kortare perspektiv bör hålla sig strikt till planen och i vissa fall tillämpa nolltolerans mot flexibilitet.

Att ta denna faktor i beaktande vid integrationsprocessen, ansågs inte speciellt svårt. Dock ansåg företagsledarna att denna faktor var den lättaste faktorn av de elva faktorerna, till skillnad från konsulterna där faktorn hamnar i ett mellanskikt. Den svårighet som ansågs förekomma låg i att vara flexibel på ”rätt sätt”. En definition av ”rätt sätt” är att hela tiden ha syftet med förvärvet som ledstjärna, om planen frångås. Det långsiktiga målet måste vara utgångspunkten för att kunna göra ”rätt” avvikelser. Olika meningar råder också huruvida en ökad flexibilitet eller ett konsekvent handlande enligt plan skulle leda till en snabbare process,



varför vi inte kan dra några slutsatser angående detta. Dock påpekades risken att organisationen drabbas av låsningseffekter om flexibilitet inte får tillämpas och det inte finns utrymme för att diskutera och påverka de beslut som fattas.

5.5.11 Integration av ledarskapsstil

Vad gäller integration av ledarskapsstil hamnar denna faktor sist när de olika faktorerna rankas utifrån betydelse. Faktorn är av mjuk karaktär och flera respondenter har behandlat den som nära relaterad till kulturintegration. Vid en integration av ledarskapsstil poängterar vissa respondenter vikten av att skapa en gemensam ledarskapsstil. Svårighetsmässigt hör den till en av de högst rankade och det kan i hög utsträckning härledas till att den är en mjuk faktor, något som genomgående upplevs som svårt. Datta (1991) framhåller att svårigheten i detta moment ökar i takt med graden av integration, något som utfallet av vår undersökning styrker. Vad gäller följdfrågan om företag kartlägger skillnader i ledarskapsstil, var svaren samma som för motsvarande fråga gällande företagskultur. Utifrån resonemanget i denna fråga tror vi att en avsaknad av sådan kartläggning kan bidra till svårigheten i detta moment.

5.5.12 Ytterligare faktorer

Ett av skälen till att inkludera en öppen del i intervjun var att möjliggöra för respondenterna att redogöra för andra faktorer än de som identifierats i litteraturen. Generellt visade det sig att respondenterna i stor utsträckning nämnde de faktorer som sedan återkom i den slutna delen, men några ytterligare faktorer har kunnat tas fram utifrån dessa svar.

Flera respondenter gjorde en klar åtskillnad mellan intern och *extern kommunikation*. De menade att det var minst lika viktigt att ha en klar och tydlig kommunikation med kunder och leverantörer, som med personer inom organisationen. Om man tidigt kommunicerar med kunder och leverantörer får dessa en större förståelse för att företagets fokus för en tid inte ligger på verksamheten utåt utan inåt, på integrationen. En risk som finns vid integrationsfasen är att andra konkurrenter håller sig framme och försöker ta kunder. Respondenterna menade att denna risk kan minskas, dels genom att ha väl fungerande kommunikation och dels genom att tydligt deklarerat vad kunden kommer att vinna på integrationen, så att det finns incitament att stanna kvar. När vi i litteraturen läst om, och senare refererat till kommunikation, har vi sett denna som intern kommunikation. Vi har också i hög utsträckning betraktat hela integrationsprocessen som ett internt arbete, och har



därför inte direkt reflekterat över moment som vid integrationsprocessen bör utföras gentemot externa aktörer.

Några respondenter underströk *uppföljning och kontroll* som viktiga moment i integrationsprocessen, då det är mycket viktigt att vara på rätt väg och att det finns möjlighet att göra korrigeringar om avvikelser finns. En respondent menade att en förutsättning för en lyckad integration är att de personer som skall arbeta med integrationen involveras tidigt i förvärvet. Detta för att de ska ha en klar bild av vad som skall uppnås och att de får den information som behövs. Enligt denna respondent utgörs det värsta tänkbara scenariot av att en grupp människor genomför köpet och en annan grupp därefter tar över för att genomföra integrationen. Vid en sådan situation skulle integrationen vara dömd att misslyckas, enligt respondenten.

Samtliga respondenter har poängterat betydelsen av syftet med köpet och att det i hög utsträckning påverkar integrationsprocessen samt att flera faktorer är beroende av syftet. Detta har tidigare kommenterats i uppsatsen och vi är medvetna om att det har inverkan på integrationen. Vi har dock sett detta som något som bestämts innan integrationen och har därför inte betraktat det som en separat faktor. En annan faktor som majoriteten av respondenterna nämnt är vikten av en *tydlig vision/strategi*. Strategin måste kommuniceras till samtliga anställda så att de är införstådda med dess innebörd. För att integrationsprocessen skall gå bra behöver de anställda ha klart för sig varför förvärvet gjorts, och vad som är förvärvets syfte. Ibland är det också så att människor i olika delar av organisationen inte har samma mål att sträva mot vilket leder till ett splittrat arbete. För att undvika det bör dessa aspekter kommuniceras tydligt.

5.6 Externa konsulters roll i integrationsprocessen

Att fråga efter externa konsulters roll är en mycket ledande fråga, framförallt när vi ställt den till konsulterna själva. Det är inte troligt att de skulle säga något negativt om sin egen roll, men avsikten med frågeställningen var snarare att klargöra hur de ser på sin roll. Svaren vi fått ger bilden av mycket enade grupper och deras åsikter skiljer sig åt väsentligt. Samtliga företagsledare anser att konsulter inte skall anlitas vid integrationsfasen. Konsulterna arbetar inte långsiktigt, de gör ett temporärt jobb, och någonstans måste de tänka på sin egen överlevnad. En företagsledare menade att om en integration skall lyckas är det de, som är



insatta i verksamheten, och inte konsulter som inte har någon erfarenhet av företaget, som skall göra det. De menar dock att konsulter kan vara användbara innan förvärvet, då de kan bistå med exempelvis due diligence, legal kunskap om hur köpeavtalet skall utformas och hur betalningen skall ske. En respondent ansåg att konsulterna ibland kan bidra med modeller eller verktyg för hur integrationen skall gå till.

Konsulterna betonar framförallt den erfarenhet de kan bidra med då de har erfarenhet av flera integrationer och vet vad som behöver göras. De menar att flertalet företag inte har någon direkt erfarenhet av integrationen, alternativt inte någon erfarenhet av den aktuella storleksgraden, och att det då är lämpligt att anlita konsulter. Andra aspekter som framkommit är att de är en extern part och mer objektiv, varför de kan ta upp besvärliga frågor och därigenom förhindra vissa konflikter. En konsult poängterade att de kunde bidra med en väl underbyggd modell, en annan att de kan avlasta organisationen med integrationsarbetet så att den operativa verksamheten kunde fortsätta som vanligt. Tre konsulter menade också att de kan se till att hastigheten hålls, att det hela tiden händer saker och att integrationen drivs vidare.

Konsulternas svar var inte så överraskande, däremot var företagsledarnas starkt kritiska svar något oväntat, då de anser att integrationen fungerar bättre om konsulter *inte* anlitas. Vi tror dock att det finns en huvudsaklig förklaring till denna stora skillnad. Som konsulterna poängterar kan de framförallt tillföra kunskap. De företag som vi sökt till denna studie har en relativt stor erfarenhet av förvärv och därför har de troligen den kunskap som konsulterna skulle ha försett ett företag utan någon erfarenhet med. Hade vi istället ställt samma fråga till företag som enbart genomgått en enda integration, hade svaren utifrån detta resonemang troligen varit annorlunda. Sammanfattningsvis kan vi dra slutsatsen att konsulter medverkan vid integrationsfasen i första hand har betydelse för företag utan erfarenhet, men att de till övriga företag kan bidra med kunskap under förvärvets tidigare steg och till viss del även med modeller för integrationer. Dessutom belyser denna undersökning skillnader i sättet att gradera de utvalda faktorerna, skillnader som kan vara en bakomliggande orsak till företagsledares skepsis mot att använda sig av externa konsulter i integrationsfasen. Vidare kan dessa åsiktsskillnader till viss del ha bidragit till det höga antalet misslyckade integrationer då en klar styrning, och prioritering av faktorerna, blir lidande.



5.7 Slutgiltig rangordning efter faktorernas betydelse

Resultatet av intervjuerna har legat till grund för framtagandet av den slutgiltiga listan, i vilken de elva faktorerna rangordnas efter grad av betydelse. Till listan har adderats ytterligare tre faktorer som kommit fram under den öppna delen av intervjuerna. Listan utgår från den rangordning där både företagsledarnas och konsulternas svar har sammanställts med lika vikt (se tabell 5.1). Ett alternativ hade kunnat vara att i en slutgiltig rekommenderad prioriteringsordning väga in faktorernas upplevda svårighet, till exempel genom att ge faktorer som är svåra att ta hänsyn till en större vikt. Detta alternativ har dock uteslutits då denna typ av viktning skulle bli alltför godtycklig och subjektiv.

Ett alternativ till den valda sammanvägningen av de två perspektiven hade kunnat vara att ge någon av grupperna större vikt i den slutgiltiga listan. Man skulle till exempel kunna argumentera för att någon av grupperna har en mer djupgående erfarenhet av den bakomliggande problematiken vid integrationsprocessen. Då ingen sådan skillnad mellan respondentgrupperna kunnat påvisas, har grupperna givits lika vikt.

Ranking	Faktor
1	Integrationsplan
2	Kommunikation
3	Hastighetsaspekten
4	Identifiering av nyckelpersoner
5	Ekonomisk styrning
6	100-dagarsplan
7	Anställdas motivation
8	Integrationschef
9	Kulturintegration
10	Flexibilitet
11	Integration av ledarskapsstil
	Extern kommunikation
	Tydlig vision/strategi
	Uppföljning

Tabell 5.5 Vår slutgiltiga lista med rangordnade viktiga faktorer

Den slutliga listan skiljer sig från tabell 5.1 på några få, men viktiga, punkter. Här har tagits hänsyn till utfallet av det moment där respondenterna fritt fått identifiera vilka fem faktorer respondenten håller som viktigast. Detta moment har fungerat som en kontrollfunktion för att säkerställa reliabiliteten av respondenternas rangordning. I de fall de faktorer som getts höga



betyg också återfinns bland de faktorer respondenten spontant nämner som de fem viktigaste, kan reliabiliteten i utfallet anses vara hög. I två fall har dock en diskrepans identifierats, varför vi anser att en modifiering av listan ger en högre tillförlitlighet. När hänsyn tagits till faktorer som ofta återkommit som de fem viktigaste, har faktorerna *hastighetsaspekten* och *identifiering och kvarhållande av nyckelpersoner* getts högre graderingar.

De ytterligare faktorer som lagts till listan är *extern kommunikation*, att ha en *tydlig vision/strategi* samt *uppföljning* av momenten i integrationen. De avslutande faktorerna rangordnas dock ej eftersom underlag saknas, och en eventuell rangordning skulle innebära ren spekulatation.



6 Slutsatser

Anledningen till att denna studie genomfördes var att tidigare studier visat att misslyckande i förvärvsprocessen ofta går att spåra till brister i integrationsfasen. Uppsatsen har därför haft som syfte att med ett företagsledarperspektiv och ett konsultperspektiv, generera en lista med faktorer rangordnade efter hur viktiga de är att ta hänsyn till vid integrationsprocessen. Vi har genom en litteraturstudie valt ut totalt elva viktiga faktorer, vars betydelse undersökts via intervjuer. Utfallet av intervjuerna har legat till grund för vår slutgiltiga lista och uppfyller således syftet med vår studie.

1. *Integrationsplan*
2. *Kommunikation*
3. *Hastighetsaspekten*
4. *Identifiering av nyckelpersoner*
5. *Ekonomisk styrning*
6. *100-dagarsplan*
7. *Anställdas motivation*
8. *Integrationschef*
9. *Kulturintegration*
10. *Flexibilitet*
11. *Integration av ledarskapsstil*

.....
Extern kommunikation
Tydlig vision/strategi
Uppföljning

Slutsatsen vi drar från studien är att den slutgiltiga listan innebär en bra vägledning för företagsledare och konsulter för arbetet vid integrationsprocesser vid svenska nationella företagsförvärv, och att den i hög utsträckning kan användas som ett verktyg vid beslutsprocessen för prioriteringen av de elva studerade faktorerna.

De faktorer som upplevs som viktiga att ta hänsyn till är även de faktorer som visat sig vara mindre svåra att ta hänsyn till vid en integration. Kopplingen mellan svårighet och viktighet vi har identifierat innebär att företag har goda förutsättningar att lyckas med de viktigaste faktorerna i vår lista. En medvetenhet om den relativt låga grad av svårighet i *integrationsplan, ekonomisk styrning, identifiering och kvarhållande av nyckelpersoner*, samtliga viktiga moment i det kritiska inledande skedet av integrationen, ökar förutsättningarna för en lyckad integration. Företagsledare och konsulter bör dock även vara



medvetna om att den relativt större grad av svårighet som de mer personalintensiva, mjuka faktorerna förknippas med, innebär att de är mer resurskrävande. Vad gäller resursprioritering rekommenderas därför en eventuell personalavdelning eller HR-funktion att förberedas för dessa svåra moment.

En jämförelse mellan företagsledarperspektivet och konsultperspektivet visar att det finns skillnader, både vad gäller upplevd viktighet liksom upplevd svårighet hos de studerade faktorerna. När det gäller frågan om viktighet, har vi efter sammanställning och analys av resultaten kunnat se att de största skillnaderna mellan företagsledarperspektivet och konsultperspektivet återfinns i faktorerna *integrationschef* och *kulturintegration*. Vad gäller frågan om en heltidsarbetande *integrationschef* anser konsulterna genomgående att denna är viktigare, medan två av tre företagsledare ger faktorn ett lågt betyg. Meningsskiljaktigheterna på denna punkt beror med stor sannolikhet på att konsulternas arbete till stor del underlättas om arbetet kan koncentreras till en och samma person. Vad gäller frågan om *kulturintegration* anser konsulterna genomgående att denna faktor är mindre viktig än vad företagsledarna anser. Den bakomliggande orsaken till skillnaden går i detta fall framför allt att härleda till en skillnad i tidsperspektiv på processen.

6.1 Rekommendationer för vidare forskning

Då respondenterna till viss del tillförde nya faktorer till de av oss redan identifierade är en rekommendation för vidare studier att integrera och rangordna dessa i en liknande studie. Detta skulle innebära en möjlighet att undersöka dessa faktorerers betydelse och svårighet i jämförelse med övriga faktorer.

Det finns en intressant koppling mellan upplevd svårighet och viktighet hos faktorerna. Ytterligare forskning inom utfallet av kopplingen mellan upplevd svårighet och viktighet, och dess konsekvenser för integrationsprocessen, kan därför vara relevant.

Källförteckning

Litteratur

Alvesson, Mats och Sköldberg, Kaj (1994). *Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur

Bell, Judith (1999). *Introduktion till forskningsmetodik*. 3:e upplagan. Lund: Studentlitteratur

Bjerke, Björn (1998). *Affärsledarskap i fem olika kulturer*. Lund: Studentlitteratur

Bolman, Lee G. och Deal, Terrence E. (1997). *Reframing organizations: artistry, choice and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers

Buono, Anthony F. och Bowditch, James L. (1989). *The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers

Cartwright, Sue och Cooper, Gary L. (1996). *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures*. 2nd Edition. Oxford: Butterworth-Heinemann

Daniel, Teresa A. och Metcalf, Gary S. (2001). *The management of people in mergers and acquisitions*. Westport, Connecticut: Quorum Books

Ejlertsson, Göran (1996). *Enkäten i praktiken- en handbok i enkätmetodik*. Lund: Studentlitteratur

Eriksson, L T och Wiedersheim-Paul, Finn (1999). *Att utreda, forska och rapportera*. 3:e upplagan. Malmö: Daleke Grafiska AB

Haspeslagh, Philippe C. och Jemison, David B. (1991). *Managing Acquisitions: creating value through corporate renewal*. New York: The Free Press

Hofstede, Geert (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill

Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn (1997). *Forskningsmetodik*. 2:a upplagan. Lund: Studentlitteratur

Jönsson, Sten (1996). *Perspectives of Scandinavian Management*. Göteborg, BAS i samarbete med Gothenburg Research Institute

Lekvall, Per och Wahlbin, Clas (1993). *Information för marknadsföringsbeslut*. 3:e upplagan. Göteborg: IHM Förlag AB

Lindgren, Ulf (1982). *Foreign acquisitions management of the integration process*. Stockholm: IIB



Lindvall, Jan (1991). *Svenska industriföretags internationella företagsförvärv – Inriktning och utfall*. Uppsala: Universitet, Department of Business Studies

Nilsson, Fredrik (1994): *Strategi och ekonomisk styrning; en studie av Sandvikens förvärv av Bacho verktyg*. Linköpings Universitet

Patel, Runa och Davidsson, Bo (1994). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning. 2:a upplagan*. Lund: Studentlitteratur

Pritchett, Price, Robinson, Donald & Clarkson, Russell (1997). *After the merger: The Authoritative Guide for Integration Success*. New York, London: McGraw-Hill

Sudarsanam, Sudi (1995). *The essence of mergers and acquisitions*. London: Prentice Hall

Wallén, Göran (1993). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur

Wärneryd, Bo et al (1993). *Att fråga*. 5:e upplagan. Örebro: SCB-Tryck

Artiklar

Ashkenas, Ronald N, Lawrence J. Demonaco & Suzanne C. Francis (1998). Making the deal real: How GE Integrates acquisitions. *Harvard business review*. Jan-Feb

Bailey, Kimball (2001). Taking a bite out of M&A failure. *CMA Management*. Vol. 75

Birkinshaw, Julian, Bresman, Henrik & Håkanson, Lars (2000). Managing the post-acquisition integration process. How the human integration and task integration processes interact to foster value creation. *Journal of Management Studies*. Vol. 37, Issue 3, May

Datta, Deepak K. (1991). Organizational fit and acquisition performance: Effects of post-acquisition integration. *Strategic Management Journal*. Vol. 12, Issue 4, May

Halpern, Paul (1983). Corporate Acquisitions: A Theory of Special Cases? A Review of Event Studies Applied to Acquisitions. *Journal of Finance*. 38 Vol. 2

Hammarström, Martin (2003). Företagsförvärv inte populärt. *Dagens Industri*. 2003-09-03

Hinterhuber, Andreas (2002). Making M&A work. *Business Strategy Review*. Vol. 13, Issue 3

Jemison, David and Sitkin, Sim B. (1986). Corporate Acquisitions: a process perspective. *Academy of management review*. Vol. 11

Jönsson, Sten (2000). *Integration, diversity and mutual learning in intra-Nordic management*. GRI-report

Kitching, John (1967). Why do mergers miscarry? *Harvard Business Review*. Vol. 45, Issue 6, Nov-Dec



Lukka, K. och Granlund M. (2002). The fragmented communication structure within the accounting academia: the case of activity-based costing research genres. *Accounting, Organizations and Societies*. Vol. 27, Jan-Mar

Napier, Nancy K. (1989). Mergers and acquisitions: Human resource issues and outcomes. A review and suggested typology. *Journal of Management Studies*. 26 May

Panko, Ron (1999). After the ink is dry. *Best's Review / Property-Casualty Insurance Edition*. Vol. 100, June

Paulsson, Linus (2003). Fusioner tar fart på nytt under 2004. *Dagens Industri*. 2003-12-30

Shrivastava, Paul (1986). Post merger Integration. *The Journal of Business Strategy*. Vol. 7 Issue 1

Slowinski, Gene, Rafii, Zia E., Tao, John C., Gollob, Lawrence, Sagal, Matthew W. & Krishnamurthy, Krish (2002). After the Acquisition: Managing paranoid people in schizophrenic organizations. *Research Technology Management*. May-June

Vester, John (2002). Lessons learned about integrating acquisitions. *Research Technology Management*. Vol. 45, Issue 3, May-June

Muntliga källor

Accenture, Intervju, 031205, 15:30

Axfood, Intervju, 031209, 09:00

Elof Hansson, Intervju, 031219, 10:00

KPMG, Intervju, 031209, 14:00

McKinsey & Company, Intervju, 031205, 08:00

New Wave Group, Intervju, 031215, 16:00

Öhrlings PriceWaterhouseCoopers (Göteborg), Inspirationsmöte, 031010, 10:00

Öhrlings PriceWaterhouseCoopers (Stockholm), Intervju, 031205, 10:00

Elektroniska källor

www.forvarv-fusioner.nu (031120)

Bilaga 1 Intervjumall

Namn: _____

Befattning: _____

Företag: _____

Del 1

- Beskriv integrationsprocessens olika steg vid fullständig integration generellt sett.
- Vad gör du generellt för att öka sannolikheten för en lyckad integration, d.v.s. vilka moment arbetar du konkret med som konsult vid integrationsprocessen?
- Vilka faktorer anser du är de viktigaste för en lyckad integration? (5 viktigaste)

Del 2

1. Integrationsplan

Förklaring: En klar plan med konkreta moment, tidsramar samt ansvarsfördelning.

- Hur viktig är denna faktor? (gradera 1-5, 1=oviktig, 2=mindre viktig, 3=ganska viktig, 4=viktig, 5=mycket viktig)

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vad motiverar du denna gradering med?

- Bedöm svårighetsgraden i detta moment (gradera 1-5, 1=inte svårt, 2=,mindre svårt, 3=ganska svårt, 4=svårt, 5=mycket svårt)

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Hur vanligt är det att företag använder sig av en integrationsplan? (i procent)
- Bör företag börja med de dramatiska förändringarna och avsluta med de lättare? För- och nackdelar.

2. "100-dagarsplan"

Förklaring: Vad företaget ska göra i integrationsprocessen under de första "100" dagarna efter att köpet är klart.

- Hur viktig är denna faktor? (gradera 1-5, 1=oviktig, 2=mindre viktig, 3=ganska viktig, 4=viktig, 5=mycket viktig)

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vad motiverar du denna gradering med?

- Bedöm svårighetsgraden i detta moment (gradera 1-5, 1=inte svårt, 2=,mindre svårt, 3=ganska svårt, 4=svårt, 5=mycket svårt)

1 2 3 4 5

□ □ □ □ □

- Hur vanligt är det att företag använder sig av en 100-dagarsplan? (i procent)

3. Hastighetsaspekten

Förklaring: Att ta med hastighetsaspekten som en del i integrationsarbetet.

- Hur viktig är denna faktor? (gradera 1-5, 1=oviktig, 2=mindre viktig, 3=ganska viktig, 4=viktig, 5=mycket viktig)

1 2 3 4 5

□ □ □ □ □

Vad motiverar du denna gradering med?

- Bedöm svårighetsgraden i detta moment (gradera 1-5, 1=inte svårt, 2=,mindre svårt, 3=ganska svårt, 4=svårt, 5=mycket svårt)

1 2 3 4 5

□ □ □ □ □

4. Flexibilitet

Förklaring: Möjlighet för ansvariga för integrationen att vara flexibla gentemot den utarbetade integrationsplanen. Gäller manöverutrymme i både befogenhet och budget.

- Hur viktig är denna faktor? (gradera 1-5, 1=oviktig, 2=mindre viktig, 3=ganska viktig, 4=viktig, 5=mycket viktig)

1 2 3 4 5

□ □ □ □ □

Vad motiverar du denna gradering med?

- Bedöm svårighetsgraden i detta moment (gradera 1-5, 1=inte svårt, 2=,mindre svårt, 3=ganska svårt, 4=svårt, 5=mycket svårt)

1 2 3 4 5

□ □ □ □ □

- Vilket leder till en snabbare process, en ökad flexibilitet eller ett konsekvent handlande enligt plan?

5. Motivering av anställda

- Hur viktig är denna faktor? (gradera 1-5, 1=oviktig, 2=mindre viktig, 3=ganska viktig, 4=viktig, 5=mycket viktig)

1 2 3 4 5
□ □ □ □ □

Vad motiverar du denna gradering med?

- Bedöm svårighetsgraden i detta moment (gradera 1-5, 1=inte svårt, 2=,mindre svårt, 3=ganska svårt, 4=svårt, 5=mycket svårt)

1 2 3 4 5
□ □ □ □ □

6. Kommunikation

Förklaring: För att motverka osäkerhet internt måste man bygga upp kanaler för informationsflödet som av de anställda ses som trovärdig och pålitlig.

- Hur viktig är denna faktor? (gradera 1-5, 1=oviktig, 2=mindre viktig, 3=ganska viktig, 4=viktig, 5=mycket viktig)

1 2 3 4 5
□ □ □ □ □

Vad motiverar du denna gradering med?

- Bedöm svårighetsgraden i detta moment (gradera 1-5, 1=inte svårt, 2=,mindre svårt, 3=ganska svårt, 4=svårt, 5=mycket svårt)

1 2 3 4 5
□ □ □ □ □

7. Integrationschef

- Hur viktig är denna faktor? (gradera 1-5, 1=oviktig, 2=mindre viktig, 3=ganska viktig, 4=viktig, 5=mycket viktig)

1 2 3 4 5
□ □ □ □ □

Vad motiverar du denna gradering med?

Vilka för- och nackdelar finns det med att införa en integrationsmanager?

8. Integration av ledarskapstil

Förklaring: Att det förvärvande företags ledarskapsstil skall integreras med det förvärvade företaget.

- Hur viktig är denna faktor? (gradera 1-5, 1=oviktig, 2=mindre viktig, 3=ganska viktig, 4=viktig, 5=mycket viktig)

1 2 3 4 5
□ □ □ □ □

Vad motiverar du denna gradering med?

- Bedöm svårighetsgraden i detta moment (gradera 1-5, 1=inte svårt, 2=mindre svårt, 3=ganska svårt, 4=svårt, 5=mycket svårt)

1 2 3 4 5
□ □ □ □ □

- Kartlägger företag skillnader i ledarstil?

9. Kulturintegration

- Hur viktig är denna faktor? (gradera 1-5, 1=oviktig, 2=mindre viktig, 3=ganska viktig, 4=viktig, 5=mycket viktig)

1 2 3 4 5
□ □ □ □ □

Vad motiverar du denna gradering med?

- Bedöm svårighetsgraden i detta moment (gradera 1-5, 1=inte svårt, 2=mindre svårt, 3=ganska svårt, 4=svårt, 5=mycket svårt)

1 2 3 4 5
□ □ □ □ □

- Kartlägger företag skillnader i kultur?

10. Ekonomisk styrning

- Hur viktig är denna faktor? (gradera 1-5, 1=oviktig, 2=mindre viktig, 3=ganska viktig, 4=viktig, 5=mycket viktig)

1 2 3 4 5
□ □ □ □ □

Vad motiverar du denna gradering med?

- Bedöm svårighetsgraden i detta moment (gradera 1-5, 1=inte svårt, 2=mindre svårt, 3=ganska svårt, 4=svårt, 5=mycket svårt)

1 2 3 4 5

11. Identifiering och behållning av nyckelpersoner i det förvärvade företaget

- Hur viktig är denna faktor? (gradera 1-5, 1=oviktig, 2=mindre viktig, 3=ganska viktig, 4=viktig, 5=mycket viktig)

1 2 3 4 5

Vad motiverar du denna gradering med?

- Bedöm svårighetsgraden i detta moment (gradera 1-5, 1=inte svårt, 2=,mindre svårt, 3=ganska svårt, 4=svårt, 5=mycket svårt)

1 2 3 4 5

12. Externa konsulter

- Hur ser du på externa konsulters betydelse i integrationsprocessen?

Vilka av ovanstående faktorer (1-11) anser du är de viktigaste för en lyckad integration?
(5 viktigaste)

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Tack för Din medverkan!

Bilaga 2 Presentation av respondenter

Generellt sett har respondenterna gett sitt medgivande till att företagets namn finns omnämnt i uppsatsen men de har garanteras att deras svar inte kommer att kunna särskiljas i studien. Därför har vi presenterat svaren från grupperna var för sig men inom grupperna redovisas inte vem som avlagt respektive svar.

Företagsledare

De företagsledare vi intervjuat arbetar inom Axfood, Elof Hansson samt New Wave Group AB.

Respondenten från Axfood sitter med i företagets ledning och har varit ansvarig i ett 30-tal företagsförvärv. Det rör sig om framförallt svenska förvärv något som även kommer fram då Axfood uppstått genom ett antal stora företagsförvärv.

Elof Hansson är ett handelshus med huvudkontor i Göteborg. Då respondenten har HR-ansvar är fokus och erfarenhet vid en integration framförallt inom det området.

New Wave Group har huvudkontor i Ytterby, Kungälv. Nyligen tilldelades företagets VD pris för årets västsvenska entreprenör, delvis på grund av företagets tillväxt genom lyckade företagsförvärv. Respondenten vid New Wave group sitter med i högsta ledningen för företaget.

Konsulter

De konsulter vi intervjuat arbetar på McKinsey & Company, Accenture, KPMG samt Öhrlings PriceWaterhouseCoopers. Enligt överenskommelse kommer respondenternas värderingar inte att presenteras som gällande för det konsultbolag de representerar. Därför kommer nedan fokus ligga på en respondentbeskrivning snarare än bolagsbeskrivning.

Respondenten på McKinsey & Company är associate, vår respondent från Öhrlings PriceWaterhouseCoopers, arbetar som rådgivare inom corporate finance. Respondenten från Accenture arbetar inom finance and performance och vår respondent vid KPMG har sedan anställningen 1991 mestadels arbetat inom KPMG:s konsultverksamhet.

Bilaga 3 Litteratursammanställning

Faktorer	Faktorer												
	Integrationsplan	100-dagarsplan	Hastighetsaspekten	Flexibilitet	Anställdas motivation	Kommunikation	Integrationschef	Integration av ledarskap	Kulturintegration	Ekonomisk styrning	Identifiering av nyckelpersoner	Aktivitetsstrategi	
Författare													
Ashkenas 1998	x	x	x			x	x	x	x				
Bailey 2001	x												
Buono och Bowditch 1989						x		x	x				
Cartwright och Cooper 1996			x		x	x			x		x		
Daniel och Metcalf 2001		x			x	x	x		x		x		
Datta 1991								x					
Habeck et al 2000			x		x				x				x
Haspeslagh och Jemison 1991	x		x	x		x	x				x		
Hinterhuber 2002			x				x			x			x
Jemison och Sitkin 1986			x										
Kitching 1967					x					x	x		
Nilsson 1994										x			
Panko 1999						x	x		x		x		
Slowinski et al 2002						x			x		x		
Sudarsanam 1995	x			x									
Shrivastava 1996	x				x	x				x			
Vester 2002	x		x			x	x				x		

Denna tabell visar vilka faktorer som behandlas av respektive källa. Faktorer som nämnts av endast en författare har direkt exkluderats och återfinns därför inte i denna tabell. Det bör dock observeras att olika författare använder olika termer för faktorerna och att deras definitioner kan skilja sig något åt. När vi här hävdar att en författare tar upp en faktor innebär det att författaren har påpekat faktorn som viktig i enlighet med den beskrivning av faktorn som ges i kapitel 4.

Bilaga 4 Betyg för varje faktor

Grad av viktighet	Konsulter				Företagsledare		
Integrationsplan	5	5	4	5	5	4	5
100-dagarsplan	4	5	4	3,5	5	3	5
Hastighetsaspekten	4	3	5	5	4	4	4
Flexibilitet	3	3	3	5	1,5	5	4
Anställdas motivation	3	4	-	5	3	5	5
Kommunikation	4,5	5	5	5	5	3	5
Integrationschef	4	5	5	5	2	2	5
Integration av ledarskapstil	3	2	3	3,5	4	3	3
Kulturintegration	3	3	3	3,5	4	5	4
Ekonomisk styrning	4	4	5	5	5	4	5
Identifiering och kvarhållande av nyckelpersoner	5	4	2	5	5	5	5

Grad av svårighet	Konsulter				Företagsledare		
Integrationsplan	3	2	2	1	1	2	5
100-dagarsplan	3	2	2	1	4	3	4
Hastighetsaspekten	4	4	4	4,5	4	3	3
Flexibilitet	4	3	2	3	2	2	3
Anställdas motivation	3	2	4	2,5	3	4	4
Kommunikation	2	5	3	4	4	1	4
Integrationschef	-	-	-	-	-	-	-
Integration av ledarskapstil	4	3	4	3	3	3	3
Kulturintegration	4	4	3	5	3	3	3
Ekonomisk styrning	3	3	1,5	-	5	2	2
Identifiering och kvarhållande av nyckelpersoner	2	4	2	2	4	2	2