



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

Hur anställda påverkas av företagsförvärv och sammanslagningar

*En studie av hur kommunikation, personlig identifiering och
integrering påverkar motivation*

Kandidatuppsats i Företagsekonomi

Ekonomistyrning

Vårterminen 2018

Handledare: Berit Hartmann

Författare: Victoria Andersson

& Sofia Hallberg

Abstract

The purpose of this paper is to examine how the motivation of employees is affected by mergers and acquisitions (M&A) and to identify whether or not it changes before, during and after the completion of the M&A. In order to do so a study together with an IT consulting company that experienced an M&A in 2015 has been carried out. To complete the study three factors, which had been identified in earlier research to have an effect on motivation, were used as focus points. The three factors were communication, personal identification and integration.

The motivation behind the study is based on the fact that M&As are considered to be one of the most important growth strategies for corporate development (Rossi, Yedidia Tarba & Raviv 2013) however only half of the completed M&As are considered to be successful (Schriber 2014). Furthermore, there has been an almost constant growing trend in M&As and other researchers have been successful in establishing a clear connection between the outcome of M&As and the motivation of employees, however, there has been little research explaining the employees' experience and how the motivation changes before, during and after the M&A.

The findings indicate that motivation amongst the employees is not as important as the previous research implies. However, motivation is still considered to be an important factor that contributes to how successful the M&A is and it must not be forgotten in any of the stages – before, during and after.

Förord

Först och främst vill vi rikta ett tack till vår handledare Berit Hartmann som med genuint intresse och högt tålamod hjälpt oss under processens gång och bidragit till uppsatsen med värdefulla synpunkter som gjort att vi lärt oss att lyfta blicken. Vi vill även tacka vår seminariegrupp som tålmodigt har lyssnat på våra problem, samt bidragit till att lösa dem. Avslutningsvis vill vi även tacka företaget och de intervjupersoner som ställt upp och därigenom möjliggjort för oss att genomföra vår undersökning.

Göteborg, 2018-05-28

Victoria Andersson

Sofia Hallberg

Sammanfattning

Examensarbete i Företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet,
Kandidatuppsats, Ekonomistyrning VT 2018
Göteborgs Stad

Författare: Victoria Andersson
Sofia Hallberg

Handledare: Berit Hartmann

Seminariedatum: 2018-06-04

Titel: Hur anställda påverkas av företagsförvärv och sammanslagningar
*En studie av hur kommunikation, personlig identifiering och
integrering påverkar motivation*

Bakgrund: M&A fick redan på 80-talet stort fokus i managementlitteratur då mer än hälften av alla M&A ansågs vara misslyckade. Misslyckanden beskrevs då bero på att man tappat fokus på mänskliga faktorer som påverkar anställdas motivation. Med detta som bakgrund var det därför intressant att undersöka vilka faktorer som påverkar motivation samt se hur detta förändras genom alla steg i M&A-processen – innan, under och efter.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att undersöka hur anställdas motivation påverkas av M&A samt identifiera om, och i så fall hur, motivationen förändras innan, under och efter M&A. Detta görs genom att i varje period undersöka hur man har kommunicerat, hur personlig identifiering har förändrats samt hur man har integrerat de två företagen.

- Metod:** En intervjustudie gjordes med hjälp av ett företag inom it-konsultbranschen som under 2015 genomförde M&A. Initialt genomfördes en förundersökning i form av en enkät som lämnades till 5 anställda på olika organisatoriska nivåer i företaget. Enkäten följdes sedan upp under en intervju där respondenterna fick möjlighet att utveckla sina svar och ytterligare frågor tillkom för att förtydliga inför analys. Personerna valdes ut baserat på vilket företag de arbetade på tidigare för att få åsikter från båda de tidigare företagen.
- Resultat och slutsats:** Studien visar att anställdas motivation påverkas av M&A samt att olika faktorer har olika stor betydelse i de olika stegen av processen. Studien visar även att man inte kan göra en generalisering och säga att utfallet av M&A påverkas negativt av sänkt motivation då utfallet för undersökt företag anses lyckats trots att anställdas motivation stundtals gått ner under processen.
- Nyckelord:** Motivation, Kommunikation, Personlig identifiering, Integrering, Mergers & Acquisitions (M&A)

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	7
2. REFERENSRAM	9
2.1. DEFINITION AV BEGREPP	9
2.2 MEDARBETARE OCH DESS MOTIVATION	10
2.2.1 KOMMUNIKATION	10
2.2.2 PERSONLIG IDENTIFIERING	11
2.2.3 INTEGRERING	13
2.3 ANALYSMODELL	15
3. METOD	16
3.1. ÖVERGRIPANDE FORSKNINGSMETOD	16
3.1.1. FÖRBEREDANDE ENKÄT	17
3.1.2. INTERVJUSTUDIE	17
3.2. INFORMATION OM FÖRETAGET	18
3.3. VÅR ROLL I FÖRETAGET	19
3.4. ETISK DISKUSSION	20
3.5. TILLFÖRLITLIGHET I MATERIALET	20
4. EMPIRI	22
4.1. INNAN M&A	22
4.1.1. KOMMUNIKATION INNAN M&A	22
4.1.2. PERSONLIG IDENTIFIERING INNAN M&A	24
4.1.3. INTEGRERING INNAN M&A	25
4.2. UNDER M&A	25
4.2.1. KOMMUNIKATION UNDER M&A	25
4.2.2. PERSONLIG IDENTIFIERING UNDER M&A	26
4.2.3. INTEGRERING UNDER M&A	26
4.3. EFTER M&A	29
4.3.1. KOMMUNIKATION EFTER M&A	29
4.3.2. PERSONLIG IDENTIFIERING EFTER M&A	29
4.3.3. INTEGRERING EFTER M&A	30
5. DISKUSSION	32
5.1 INNAN M&A	32
5.2 UNDER M&A	34
5.3 EFTER M&A	35
5.4 MOTIVATION	37
6. SLUTSATSER, BIDRAG OCH FORTSATT FORSKNING	38
7. REFERENSER	40
8. BILAGOR	42
8.1. BILAGA 1	42
8.2. BILAGA 2	45
8.3. BILAGA 3	47

1. Inledning

Företagsförvärv och sammanslagningar (eng. Mergers & Acquisitions, hädanefter M&A) har blivit en av de mest framträdande metoderna för att vinna marknadsandelar, minska kostnader och skapa synergier (Bartels, Douwes, de Jong & Pruyn 2006) och kan ses som en av de viktigaste tillväxtstrategierna gällande företagsutveckling (Rossi, Yedidia Tarba & Raviv 2013). Trots ett stort antal M&A och de enorma summor pengar som de innebär (Jordão, Souza, & Avelar 2014) så är många dömda att misslyckas redan från början och endast hälften av alla förvärv ses idag som lyckade (Schriber 2014). En anledning till detta diskuteras vara när involverade företag tappar fokus på mänskliga faktorer (Vinten 1993) och man kopplar ihop misslyckande med bristande motivation hos anställda (Graebner, Eisenhardt & Roundy 2010).

Redan på 80-talet när M&A först tog fart fick fenomenet stor plats i nyheterna då det globala värdet av M&A ökade från 60 till 355 miljarder pund inom loppet av sex år (Cartwright & Cooper 1993). Detta öppnade upp för nya forskningsområden och mycket litteratur tillkom inom ämnet. Litteraturen var initialt skriven med avseende på finansiella och strategiska effekter eftersom man historiskt har tänkt på M&A som ett begrepp för ekonomer, marknadsstrateger och finansiella rådgivare (Cartwright & Cooper 1996). M&A förklarades tidigt som en attraktiv strategi för värdeskapande och bortsett från en kortare svacka på 90-talet har M&A haft en ständigt ökande trend och man har även på senare tid sett en stor ökning runt om i världen (Rossi, Yedidia Tarba & Raviv 2013). Utöver effekter som M&A medför rent finansiellt och strategiskt så har även mänskliga faktorer som påverkar motivation funnits med i tidigare litteratur. Dessa faktorer har då diskuterats kunna påverka utfallet av M&A (Moilanen 2016).

Trots större fokus på mänskliga faktorerers inverkan på utfall av M&A är forskning som utgår från de anställdas perspektiv och hur deras motivation påverkas av M&A begränsad. Det finns inte heller mycket forskning som visar om, och i så fall hur, deras motivation förändras innan, under och efter M&A. Bristande fokus på mänskliga faktorer kan förklaras med att det är svårt att ta på och påverka dessa medan man med enkelhet kan mäta och se utveckling av finansiella nyckeltal (Vinten 1993). För att maximera chanserna att lyckas och ha möjlighet att styra med hjälp av den forskning som finns gällande anställdas inverkan på utfall blir det därför intressant att undersöka hur deras motivation förändras under olika steg i M&A-processen. Efter genomgång av tidigare litteratur har tre faktorer identifierats ha stor inverkan på anställdas

motivation vid M&A, dessa är kommunikation, personlig identifiering och integrering (Bartels et al. 2006; Datta 1991). Med dessa tre faktorer som utgångspunkt har följande syfte formulerats:

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur anställdas motivation påverkas av M&A samt identifiera om, och i så fall hur, motivationen förändras innan, under och efter M&A. Detta görs genom att i varje period undersöka hur man har kommunicerat, hur personlig identifiering har förändrats samt hur man har integrerat de två företagen.

Med utgångspunkt i syftet har en förundersökning gjorts i form av en enkät som lämnades till 5 anställda på olika organisatoriska nivåer i ett IT-konsultföretag. Enkäten följdes sedan upp med en intervju per respondent där de fick möjlighet att utveckla sina svar och ytterligare frågor tillkom för att förtydliga inför analys. Undersökningen avser att bidra till en ökad förståelse för hur anställdas motivation påverkas innan, under och efter M&A eftersom motivation har visat sig vara en central faktor för att företaget ska lyckas.

2. Referensram

Med utgångspunkt i en bred ansats diskuteras i detta kapitel en rad olika teorier kopplat till M&A. Fokus ligger på anställdas motivation och hur den påverkas av kommunikation, personlig identifiering och integrering. Kapitlet inleds med ett avsnitt där centrala begrepp definieras och mynnar sedan ut i en analysmodell baserad på ovanstående tre faktorer, modellen kommer sedan ligga till grund för vidare analys.

2.1. Definition av begrepp

Misslyckande definieras i rapporten som att M&A inte medfört de fördelar som man initialt förväntat sig. Det vill säga att det finns ett glapp mellan förväntat utfall och faktiskt utfall.

Direkt involverade definieras som anställda på det *integrerade* företaget, det vill säga de som upplever störst förändring i och med M&A.

Indirekt involverade definieras som anställda på det *integrerande* företaget, det vill säga de som upplever minst förändringar i och med M&A.

Innan M&A definieras som allt som sker från det att diskussion angående M&A har startat till dess att beslut har tagits. Information har gått ut till anställda men då enbart *att* M&A ska ske och *varför* det ska ske, de har inte fått någon information om *hur* det ska ske.

Under M&A definieras som allt som sker från det att anställda har fått information om att en förändring ska ske till dess att de två företagen har slutfört alla processer som direkt kan hänföras till M&A. Under M&A innefattar information om *hur* förändring ska ske samt *integrering*. Årliga kickoffer anses vara något som sker oavsett om M&A ska genomföras eller inte och är därför inte låst till avsnittet *under M&A*.

Efter M&A definieras som allt som sker från det att alla processer direkt kopplade till M&A är genomförda.

Kommunikation definieras som all information som förmedlas inom företaget och hur det sker. Om kommunikationen upplevs bristfällig anses motivationen minska.

Personlig identifiering definieras som hur väl anställda identifierar sig med företaget de är anställda på och påverkas bland annat av känslor och förväntningar. Personlig identifiering anses påverka motivation på ett sådant sätt att motivation minskar om personlig identifiering minskar.

Integrering syftar på processer och tillvägagångssätt för att föra samman två företag. Om man misslyckas med sin integrering anses motivation minska.

2.2 Medarbetare och dess motivation

Följande avsnitt avser att beskriva hur anställda och dess motivation påverkas av M&A. En diskussion kommer föras utifrån kommunikation, personlig identifiering och integrering. Avsnittet kommer även behandla strategiska aspekter att tänka på inför, samt strategier kring genomförande av M&A. Detta är relevant då litteratur visar att dessa strategiska aspekter är med och påverkar människan i samband med M&A (Lemieux & Banks 2007; Graebner, Eisenhardt & Roundy 2010).

Vid M&A kan man se en skillnad mellan hur direkt- och indirekt involverade anställda påverkas (Bartels et al. 2006) och avsnittet kommer därför delvis föra en diskussion utifrån två olika perspektiv.

2.2.1 Kommunikation

Kommunikationen spelar stor roll när det kommer till anställdas motivation – om de anser att kommunikationen är bristfällig och att de därmed inte får tillräckligt med information för att skapa förståelse så tenderar deras motivation att minska avsevärt (Bartels et al. 2006). Man skiljer här på direkt- och indirekt involverade anställda eftersom de påverkas av, samt beskriver, förändringar på olika sätt. På grund av detta är det viktigt att man som manager vid M&A kan skilja på de två grupperna för att kunna identifiera vilken typ av kommunikation var och en behöver (Moilanen 2016).

När organisationen växer i samband med M&A blir kommunikationen mer komplex då det är fler anställda man ska nå ut till, mer kunskap som ska delas samt fler kanaler att använda sig av. Detta innebär även att det man tror är en gemensam förståelse (eng. common understanding) kan skilja sig åt vilket ökar risken för missnöje (Moilanen 2016). Med avsaknad av ett sätt att

kommunicera som uppskattas av, förstås och når fram till, anställda blir kommunikationen bristfällig och det blir svårare att integrera de två företagen (Lemieux & Banks 2007). Tidigare forskning har även visat att direkt involverades möjlighet till identifiering efter M&A påverkas negativt vid avsaknad av, eller ej tillräcklig, *kommunikation om M&A* – det vill säga tekniska aspekter avseende kommunikationen. Samma påverkan har man inte sett hos de indirekt involverade anställda. De sägs istället påverkas av *kommunikationsklimatet*, det vill säga på vilket sätt de får information, vem som sköter kommunikationen samt hur och när detta sker (Bartels et al. 2006) vilket istället kan kopplas till känslor avseende kommunikation. Annan forskning har dock kommit fram till det motsatta och menar att direkt involverade beskriver förändringar på ett känslomässigt plan som anses ha en starkare koppling till *kommunikationsklimatet*. De indirekt involverade beskriver istället förändringar med hjälp av tekniska faktorer vilket kan kopplas till *kommunikation om M&A* (Moilanen 2016).

Kommunikation är även något som kan påverkas av logistiska aspekter, som till exempel avstånd. Detta då långa avstånd mellan anställda ställer högre krav på deras vilja att ta åt sig information, speciellt om de till största del kommunicerar med hjälp av teknologi och inte genom fysiska möten. Om anställda upplever logistiska problem kan negativa känslor kopplat till M&A uppstå vilket leder till sänkt produktivitet och lägre innovation (Graebner, Eisenhardt & Roundy 2010).

Ytterligare en aspekt som påverkar anställdas motivation negativt, och visar vikten av att man som manager bör anpassa sin kommunikation och styrning beroende på vem informationen ska nå ut till (Moilanen 2016), är om anställda upplever att de måste överge styrsystem som de anser vara bäst anpassade för företagets behov. Anledningen till att motivation påverkas negativt av detta är då en sådan förändring skulle innebära att deras identifiering med företaget minskar vilket leder oss vidare till diskussion om personlig identifiering. (Nilsson 2002)

2.2.2 Personlig identifiering

Social Identity Theory (Bartels et al. 2006) bidrar med en förklaring till varför anställda ofta reagerar negativt på organisatoriska förändringar och M&A. Enligt ovan nämnda teori kan en anledning till att de anställda reagerar negativt vara om de uppfattar M&A som ett hot mot redan etablerad stabilitet och identitet. Om detta händer kan det resultera i att anställda försöker

sätta sig emot M&A processer, speciellt om dessa anses utgöra ett hot mot existerande gruppvärden, strukturer eller kulturer inom gruppen vilket påverkar utfallet negativt.

Vid M&A kan olika individer påverkas olika mycket. En möjlig förklaring till detta är att graden av påverkan hör ihop med hur väl individerna kan identifiera sig med det nya företaget (Bartels et al. 2006). Detta skiljer sig mellan individer och styrs av känslomässiga preferenser. Att känslor påverkar hur väl anställda kan identifiera sig med företaget innebär även att känslor påverkar utfallet av M&A då risken är stor att anställda inte gör sitt yttersta för att nå företagens övergripande mål om de inte känner någon koppling till företagens värderingar. Det vill säga dess motivation minskar om de inte kan identifiera sig med företaget (Bartels et al. 2006). Det kan till och med gå så långt att anställda börjar lämna företaget och M&A kan då leda till att man förlorar intellektuell kompetens (Lemieux & Banks 2007).

En bidragande orsak till att så många M&A anses vara misslyckade är då man övervärderar företag på grund av att man inte räknar med faktorer som påverkas av människan, som till exempel integrering (Lemieux & Banks 2007). För att lyckas nå upp till de förväntningar man initialt har på M&A är det därför viktigt att man har med personlig identifiering i sina beräkningar då det påverkar möjligheten att integrera företagen.

I ett försök att ta fram styrrelaterade hjälpmedel för managers genomförde Bartels m.fl. (2006) en experimentell studie i en polisorganisation. Man betonade vikten av att bibehålla stark identifiering med företaget efter förvärv och hade som avsikt att mäta olika faktorer som kan påverka anställdas förväntade identifiering. De fem faktorer som man fokuserade på var *identifiering med organisationen innan M&A*, *känsla av kontinuitet*, *förväntad nytta från M&A*, *kommunikationsklimat innan M&A* samt *kommunikation om M&A*. Dessa faktorer har visat sig förklara variationen i förväntad identifiering med företaget efter M&A och uppsatsen kommer därför lägga störst fokus vid dessa avseende personlig identifiering. Man kommer alltså inte fokusera på andra faktorer som kan anses kunna påverka personlig identifiering som till exempel osäkerhet att förlora sitt jobb.

Ytterligare en anledning till varför man bör undersöka vad som bidrar till anställdas identifiering med företaget och därmed påverkar dess motivation är då man som manager får en djupare förståelse för anställda. Genom att undersöka de faktorer som bidrar till personlig identifiering får man även en förståelse för vilka skillnader som finns mellan företagen och kan

då forma en strategi som är anpassad efter anställda på båda företagen (Nilsson 2002). Möjligheten till personlig identifiering kan också försämrats om anställda går från att känna sig som stora fiskar i en liten damm till att vara små fiskar i en stor damm, vilket kan bli en effekt av integrering om man i processen tappar fokus på mänskliga faktorer (Lemieux & Banks 2007).

2.2.3 Integrering

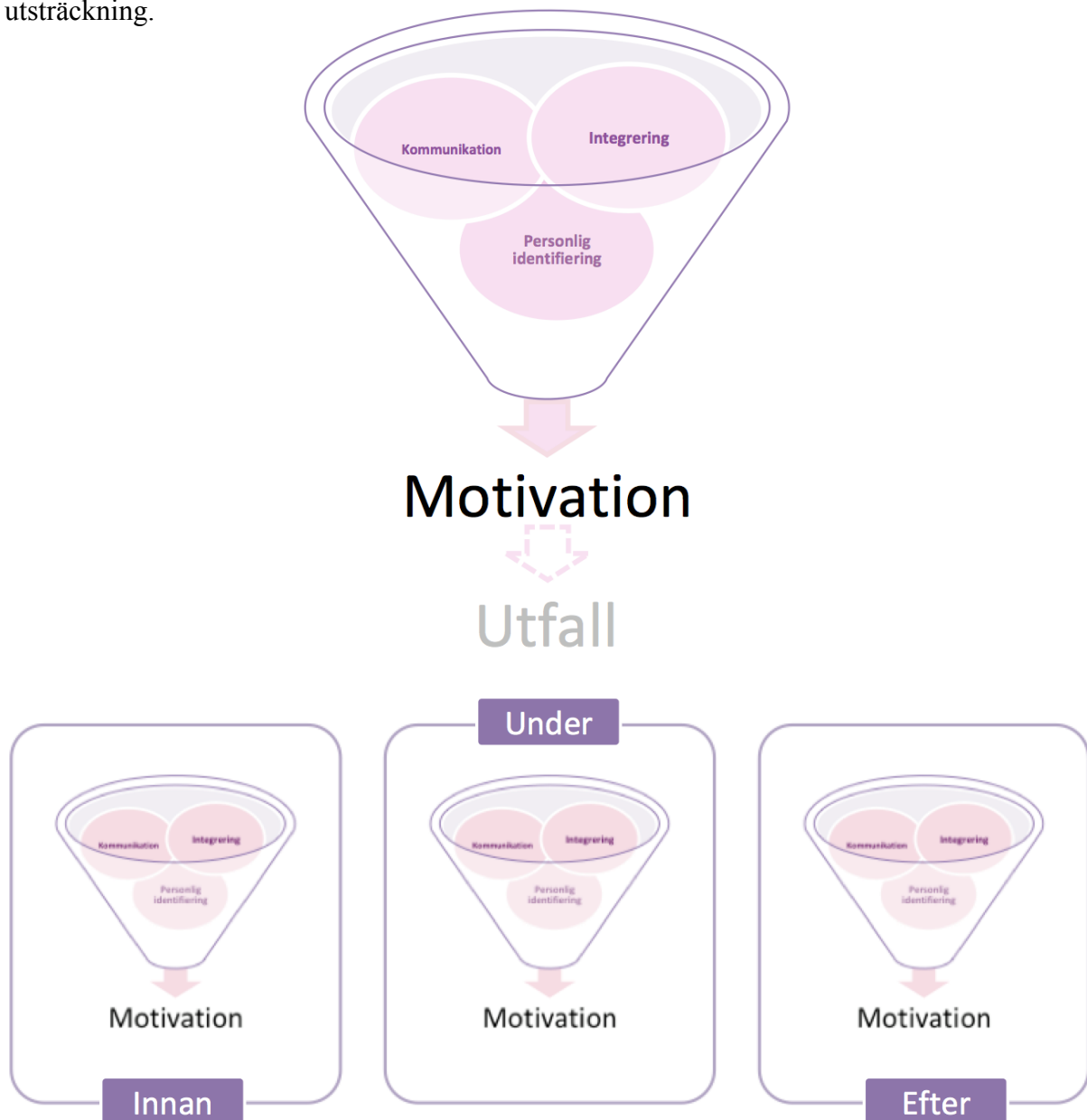
Kommunikation och personlig identifiering är något som påverkar integrering av företag vid M&A. För att underlätta vid integrering av förändringar i samband med M&A, och på så sätt även maximera sina möjligheter att lyckas, menar Graebner, Eisenhardt och Roundy (2010) att man kan genomföra en utvärdering av företagen redan innan genomförandet av M&A. Detta görs genom 4 olika steg – *Picking the “right” target*, *Taking the “right” actions*, *Implementing effectively* och *Accumulating learning*. Fyrstegsprocessen har sin grund i att det är viktigt att hitta balans i företagens likheter samt funktioner där de kan komplettera varandra. Om man har för få likheter uppstår problem vid integrering eftersom man inte har en tillräcklig förståelse för företaget och dess anställda. Detta kan leda till att man väljer ett styrsystem som väcker negativa känslor hos anställda som i sin tur påverkar hur de agerar samt deras motivation (Moilanen 2016). Det innebär dock inte att det är optimalt när företagen är för lika då avsaknad av komplementära skillnader minskar möjligheten att skapa synergier (Graebner, Eisenhardt & Roundy 2010). Är företagen för lika varandra kan det även innebära att man går miste om nya innovativa förmågor, såsom social komplex kunskap hos individer och strukturer som är svåra att kopiera (Lemieux & Banks 2007). Något som anses vara viktigt för både det integrerade och det integrerande företaget är därför att utvärdera företagens “fit”, det vill säga hur väl de kommer att fungera ihop, redan innan beslut om M&A. Detta då integrering efter M&A annars försvåras och man riskerar att anställdas motivation sjunker vilket försvårar möjligheten att behålla kompetent personal (Nilsson 2002).

Ytterligare en anledning till varför integrering är viktigt är då det möjliggör kunskapsöverföring mellan företagen på ett smidigt sätt (Lemieux & Banks 2007). För att möjliggöra sådan integrering är det dock viktigt att man inte går för hårt fram och tappar bort självständigheten i de ursprungliga företagen. Om man tappar bort självständigheten riskerar man att störa väl inarbetade rutiner vilket kan trigga igång hög personalomsättning och problemet med förlust av intellektuell kompetens återkommer (Graebner, Eisenhardt & Roundy 2010).

En bidragande faktor till varför M&A misslyckas beskrivs även vara oförmågan att hantera komplexiteten i att förändra strukturen hos två företag för att skapa ett enhetligt bolag (Rossi, Yedidia Tarba & Raviv 2013). Ett av många problem som uppstår i samband med M&A blir då när man försöker implementera en strategi som inte fungerar för ett, eller båda av företagen (Nilsson 2002). Detta understryker även behovet av att skapa förutsättningar som hjälper managers att sätta sig in i de anställdas perspektiv samt förstå vart de finner sin motivation (Datta 1991). Misslyckanden borde därför gå att förhindra med hjälp av den fyrstegsprocess som utvecklades av Graebner, Eisenhardt och Roundy (2010).

2.3 Analysmodell

För att analysera insamlat material kommer följande modell användas. Från tidigare litteratur vet vi att anställdas motivation har stor inverkan på utfallet av M&A (Graebner, Eisenhardt & Roundy 2010) och det är därför inget som kommer analyseras djupare i denna uppsats. Det finns däremot desto mindre forskning som visar hur människan påverkas innan, under och efter M&A-processen. Modellen avser därför att visa hur kommunikation, personlig identifiering och integrering påverkar varandra och hur de sedan påverkar anställdas motivation. I empirin kommer faktorerna separeras i den mån det går för att senare i diskussionen kunna dra paralleller mellan faktorerna för att söka förståelse för hur de tillsammans påverkar motivation genom alla steg i processen. Samtliga faktorer vägs lika och anses påverka motivation i samma utsträckning.



3. Metod

Detta kapitel inleds med en beskrivning av den övergripande forskningsmetoden. Efter det presenteras upplägget för vald metod och en diskussion förs om varför den anses vara bäst lämpad. Därefter följer avsnitt om företaget samt skribenternas involvering i företaget, i kombination med detta sker även en etisk diskussion. Slutligen följer en diskussion om tillförlitligheten i det insamlade materialet.

3.1. Övergripande forskningsmetod

För att undersöka uppsatsens syfte har en studie tillsammans med ett företag inom IT-konsultbranschen genomförts. Studien bestod av enskilda intervjuer med fem frivilliga från företaget. Initialt svarade dessutom deltagarna på en kort enkät som sedan låg till grund för intervjun.

Syftet med uppsatsen var att undersöka hur anställdas motivation påverkas av M&A med avseende på kommunikation, personlig identifiering och integrering. Efter att ha undersökt fördelar med att använda en intervjustudie som huvudsaklig forskningsmetod framkom att intervjuer möjliggör en stor flexibilitet (Bell & Waters 2014) och det ansågs därför vara mest relevant att genomföra en intervjustudie. Med flexibilitet menas att de intervjuade har möjlighet att svara väldigt fritt, samma möjlighet ges inte i skriftliga undersökningar (Bell & Waters 2014). En annan anledning till att genomföra en intervjustudie var för att det anses möjliggöra en djupare analys av människors upplevelser (Eriksson & Kovalainen 2015) vilket också ligger i linje med uppsatsens syfte.

Då syftet med intervjuerna var att undersöka hur anställda påverkas av M&A och därigenom få reda på deras tankar och åsikter gjordes valet att information om vem som har svarat vad skulle vara konfidentiell (Bell & Waters 2014). Valet att göra informationen konfidentiell baserades på att de intervjuade skulle känna större trygghet. Dessutom ville man undvika att försätta de intervjuade i en obekväm situation på arbetsplatsen då uppsatsen i sig undersöker ett ämne som anses vara känsligt.

3.1.1. Förberedande enkät

Innan intervjustudien valde vi att skicka ut en förberedande enkät till intervjudeltagarna (se bilaga 1). Anledningen till detta var för att få en grundläggande uppfattning samt för att förbereda deltagarna inför intervjuerna. Enkäten skickades ut via mail och endast till de som deltog i intervjustudien. I empirin användes sedan enkätsvaren för att underbygga svar från intervjutillfällena och vi har därför inte gjort någon skillnad på om svaren kommer från intervju eller enkät.

För att säkerställa att enkäten var av hög kvalitet försökte vi undvika att ställa flera frågor i en och samma fråga samt att använda mångtydiga begrepp (Bell & Waters 2014). Genom att göra detta undvek vi att frågorna uppfattades på olika sätt av de intervjuade. På så sätt erhöles svar som bättre stämmer överens med verkligheten vilket bidrar till en förhöjd kvalitet på insamlad data från den förberedande studien.

3.1.2. Intervjustudie

Som tidigare nämnts ansågs det vara mest relevant för uppsatsens syfte att genomföra en intervjustudie. I studien genomfördes fem intervjuer varav två var på företagets kontor, två över telefon samt en i skriftlig form. Att den sistnämnda intervjun var i skriftlig form berodde på att deltagaren själv valde att fylla i intervjufrågorna skriftligt. Efter vidare kontakt med personen klargjordes att om ytterligare frågor skulle uppkomma var man välkomna att ta kontakt via telefon. Eftersom de skriftliga svaren ansågs vara tillräckligt utförliga för uppsatsen syfte togs beslutet att inte ta vidare kontakt via telefon för att inte uppta mer av deltagarens tid. Inför övriga intervjuer gjordes valet att skicka ut samtliga intervjufrågor i förväg. Gemensamt för alla intervjuer var att de inleddes med en diskussion om hur informationen skulle behandlas i uppsatsen samt en förfrågan om att få spela in intervjuerna. Samtliga deltagare accepterade att man spelade in konversationen. På så sätt kunde vi ägna full uppmärksamhet åt vad deltagarna sa under intervjutillfället (Bell & Waters 2014).

Valet att skicka ut intervjufrågorna i förväg innebar att de intervjuade kunde förbereda sig innan själva intervjutillfället vilket ansågs vara högst relevant då M&A genomfördes för cirka tre år sedan men också då ämnet i sig anses vara komplext. Vi ville även att de intervjuade skulle få tid att tänka över hur de faktiskt kände och tänkte i samband med M&A. En möjlig nackdel med att skicka ut frågorna i förväg var att de intervjuade då kunde undvika att svara på frågor

som de tyckte var känsliga alternativt att de kunde styra sina svar. Detta hanterades genom att metodiskt gå igenom samtliga frågor i intervjuguiden under intervjutillfället för att säkerställa att inga frågor undveks. Vid upplevt obehag i samband med känsliga frågor underströks att all information var konfidentiell och svaren upplevdes då vara ärliga.

Intervjuerna på företagets kontor samt över telefon varierade i tid men i genomsnitt varade intervjuerna cirka 30 minuter. När intervjuerna var genomförda transkriberades alla inspelningar. Det gjordes för att underlätta i skribenternas fortsatta arbete med uppsatsen. Dessutom så poängteras det av Bell & Waters (2014) att om man inte transkriberar intervjuer skulle det kunna leda till att man i uppsatsen gör inkorrekta påståenden. Genom att transkribera intervjuerna förbättras därför tillförlitligheten i materialet. För att förbättra tillförlitligheten ytterligare undveks att ställa ledande frågor då det anses vara svårt att få fram ett sanningsenligt svar genom den typen av frågor (Bell & Waters 2014)

Det valdes att göra två mallar för intervjuerna. En mall för anställda och en mall för personer i ledande positioner, däribland VD (se bilaga 2 och bilaga 3). Frågorna utvecklades i samband med genomgång av referensramen med fokus på uppsatsens syfte. Under intervjuerna följdes mallarna på ett övergripande sätt för att säkerställa att man fick ut tillräckligt med relevant material. Samtidigt var det viktigt att låta de intervjuade ha stor svarsfrihet för att på så sätt få en överensstämmande bild av deras tankar och åsikter kring M&A. Detta upplägg för intervjuerna innebar att man valde att ha en relativt hög grad av standardisering men en lägre grad av strukturering (Patel & Davidson 2011).

3.2. Information om företaget

Företaget som ställt upp som undersökningsobjekt för uppsatsen är verksamma inom IT-konsultbranschen. Med respekt för de medarbetare som arbetar på företaget har vi valt att hålla all information som delgivits konfidentiell i uppsatsen (Bell & Waters 2014). Skribenterna är medvetna om vem av medarbetarna som uttryckt sig och hur de har uttryckt sig i olika frågor men det är inte möjligt för andra att få tillgång till den informationen. Personen som var VD i företaget under tiden som ämnas att undersökas har gett sitt godkännande till att man i uppsatsen skall kunna se vad han har svarat i vissa frågor, förutsatt att det är relevant för att kunna uppnå uppsatsens syfte. Företaget har sedan årsskiftet 2017/2018 en ny VD, i uppsatsen är det den tidigare VD:s åsikter som återspeglas. Övriga respondenters roll i företaget har inte förändrats

avsevärt till följd av M&A. Det som har skett är att en respondent som tidigare hade fackliga förpliktelser inte längre har det och en annan har blivit chef för sitt kontor.

Utgångspunkten för M&A var att två företag, som tidigare haft visst samarbete på ledningsnivå och var verksamma inom ungefär samma affärsområde, ansåg att de tillsammans skulle kunna förbättra sin organisation. Under 2015 beslutades att de två företagen skulle genomföra M&A och i juni samma år blev det hela slutgiltigt och det nya företaget skapades. Företaget existerar idag på tre orter i Skåne men har kunder i hela Sverige samt utomlands. På en av de tre orterna i Skåne fanns ett befintligt datacenter.

Bolagsverket (2012) gör skillnad på större och mindre bolag. Ett större bolag definieras som ett bolag som uppfyller åtminstone ett av nedanstående krav:

- *Fler än 50 anställda i medeltal*
- *Mer än 40 miljoner kronor i balansomsättning*
- *Mer än 80 miljoner kronor i nettoomsättning*

Då undersökningsobjektet för uppsatsen inte lever upp till något av ovanstående krav definieras det som ett mindre bolag. Detta är relevant att känna till för eventuell vidare forskning inom ämnet.

3.3. Vår roll i företaget

En av de två författarna har tidigare arbetat en sommar på företaget och kommer även arbeta där under sommaren 2018. Detta upplevdes ha en påverkan på deltagarna i studien. Under intervjuerna upplevdes det att vissa frågor var extra känsliga och de intervjuade försökte undvika att svara på just de frågorna. Om det berodde på den ena författarens involvering i företaget eller endast på att deltagaren ansåg att det var ett känsligt område går inte att svara på men utifrån tolkning anses det till övervägande del ha berott på författarens involvering.

Att deltagarnas svar påverkats innebär också att det kan få en effekt på utfall och resultat av forskningen. För att ändå säkerställa att forskningen är av högsta möjliga kvalitet har man genomgående varit uppmärksam på hur vår involvering kan tänkas påverka svaren och i vilka situationer det kan tänkas ske. På så sätt undvek man att dra felaktiga slutsatser utifrån insamlat material. Dessutom var vi tydliga med att allt insamlat material var konfidentiellt och på så sätt var de intervjuade mer villiga att svara på frågor. Vi upplevde även att vår roll i företaget gjorde

att man tydligare kunde identifiera när de intervjuade inte ville svara på frågor och det var lättare att respektera deras gränser. Vår roll i företaget spelade även roll för genomförandet av studien, hade man inte haft kontakt med företaget sedan tidigare hade man kanske inte fått genomföra studien. Det hade inneburit att man gått miste om forskning som undersöker hur anställdas motivation påverkas av M&A.

3.4. Etisk diskussion

Att allt det insamlade materialet är konfidentiellt har påverkat uppsatsen. I empirin har vi inte kunnat klargöra exakt vilket av de två företagens åsikter som återspeglas eller vilken person som uttrycker sig. Eftersom analysen bygger på den information som presenteras i empirin har även den blivit komprimerad. Samtidigt som konfidentialitet varit begränsande så har detta tillvägagångssätt möjliggjort att vi under intervjuerna har kunnat ställa känsliga frågor och därmed fått tillgång till material som man annars gått miste om. Konfidentialiteten har alltså möjliggjort insamling av värdefullt material som många andra inte haft tillgång till. I empirin har vi sedan kunnat presentera den känsliga informationen men vi har inte kunnat klargöra vem som uttryckt sig och i många fall inte heller på vilket av de två företagen som personen arbetade. Om det har funnits meningsskiljaktigheter eller olika uppfattning har vi istället för att återge vems åsikter som presenteras valt att ställa åsikterna mot varandra och på så sätt öppnat upp för analys.

Det konfidentiella sättet att behandla informationen har även inneburit att man under uppsatsens gång varit tvungna att göra avvägningar om man skall delge information samt göra jämförelser eller inte. Detta har gjorts för att säkerställa att man inte bryter mot löftet till de intervjuade att behandla informationen konfidentiellt. Genom att betona att informationen skulle behandlas konfidentiellt upplevdes att vi kunde beröra mer känsliga frågor än vad tidigare forskning kunnat göra vilket öppnade upp för insamling av mer djupgående material.

3.5. Tillförlitlighet i materialet

Det finns många sätt att bedöma tillförlitlighet i insamlat material. Vilket sätt man väljer beror mycket på forskningsmetodens karaktär. I denna uppsats har man valt att utvärdera tillförlitligheten enligt begreppet *trustworthyness* som först utvecklades av Lincoln och Guba

(Eriksson & Kovalainen 2015). I begreppet finns de fyra kriterierna: *transferability*, *dependability*, *credibility* och *conformability*.

Genom att basera den egna forskningen på redan existerande litteratur säkerställs att det finns en stark koppling mellan uppsatsen och tidigare forskning vilket är ett steg i att uppnå *transferability* (Eriksson & Kovalainen 2015). I uppsatsen kombineras äldre litteratur med nyare. Med risk för att den äldre litteraturen inte ska vara uppdaterad har vi säkerställt att det som sägs är relevant även idag genom att stämma av mot nyare litteratur. För att möjliggöra för läsaren att själv söka upp använd litteratur samt säkerställa att uppsatsen är logisk, som är ett steg i att uppnå *dependability* (Eriksson & Kovalainen 2015), har vi varit konsekventa och följt Harvard's referenssystem. Då vi under uppsatsens gång har utvärderat och säkerställt att insamlad data är tillräcklig för att kunna göra påståenden som överensstämmer med verkligheten anses kriteriet *credibility* vara uppnått (Eriksson & Kovalainen 2015). Det sista kriteriet, *conformability*, uppnås då vi har utvärderat så att alla upptäckter samt tolkningar i uppsatsen är verklighetstroga (Eriksson & Kovalainen 2015).

4. Empiri

I detta kapitel redovisas det material som samlats in i samband med utförd studie. Materialet har delats in i tre avsnitt. Avsnitt ett avser att diskutera perioden innan M&A, avsnitt två diskuterar perioden under M&A och slutligen, i avsnitt tre, diskuteras perioden efter M&A. Det är svårt att från det insamlade materialet avgöra exakt vart gränsen går mellan de olika perioderna men vi har i så stor utsträckning som möjligt följt tidigare definitioner för vad som anses vara innan, under och efter M&A.

4.1. Innan M&A

Följande avsnitt avser att redogöra för allt som skedde från det att diskussion angående M&A startat till dess att beslut tagits och att information gått ut till anställda kring *varför* man ska genomföra M&A. Avsnittet avser även att redogöra för vilka förändringar de intervjuade förväntade sig att M&A skulle medföra, de hade dock inte fått någon information om *hur* det skulle gå till.

4.1.1. Kommunikation innan M&A

Något av det första som gjordes under intervjuerna var att försöka definiera vad det var som hade genomförts – om det var ett förvärv eller en sammanslagning. Vid diskussion med VD framkom följande:

”Juridiskt köpte företag X företag Y genom en nyemission via moderbolaget Z. Internt talade vi om en sammanslagning för att försöka få med det bästa från båda bolagen samt att inte tappa tekniker från framför allt företag Y.”

Det var alltså av stor vikt att man internt kommunicerade att det var en sammanslagning som skulle ske och inte ett förvärv. Vid diskussion med övriga deltagare i intervjustudien stämde uppfattningen överens med ovanstående citat då samtliga ansåg att det var en sammanslagning som skulle ske. I uppsatsen har man dock valt att fortsätta benämna händelsen som “M&A”.

Information om att M&A skulle ske kommunicerades på olika sätt till de anställda samt vid olika tillfällen. Några av de intervjuade blev informerade om M&A separat ungefär ett halvår

innan man kommunicerade ut informationen till samtliga anställda. Det som var avgörande för när och hur man fick informationen var om man hade några fackliga förpliktelser eller om man var involverad i ledningsgrupp. Det berodde alltså inte på vilket företag man var anställd på innan M&A. Information om M&A kommunicerades till samtliga anställda via ett gemensamt möte som skedde cirka en månad före faktiskt genomförande. Vid den tidpunkten var man i princip färdiga med att sätta upp processer som skulle genomföras och hade redan bestämt hur man skulle gå tillväga. De som fick informationen tidigare var nöjda med tidpunkten och hade inga direkta kommentarer om när i tiden som informationen förmedlades. De som blev informerade senare ansågs dock inte vara lika nöjda då följande två uttalanden skedde i samband med diskussion om tidpunkt.

“Spelar ingen roll, kan inte påverka” – *Sent informerad*

“Nej de var inga konstigheter” – *Tidigt informerad*

Den sent informerade upplevdes ha en mer negativ inställning och den tidigt informerade upplevdes ha en mer positiv inställning med avseende på hur de formulerade sig.

Med avseende på mängd information som kommunicerades om M&A, samt hur kommunikationen fungerade överlag, fanns det inga specifika kommentarer hos de som informerades tidigt. Hos de som informerades om M&A vid ett senare tillfälle kunde man däremot identifiera ett missnöje. Vid fråga om hur man upplevde att kommunikationen fungerade innan M&A framkom att den varit bristfällig då det fanns intervjuade som ansgå att fel person skötte kommunikationen. Vid vidare diskussion kring vilken typ av information som kommunicerades framgick att de enbart fick information om vilka positiva effekter M&A skulle medföra.

De intervjuade var väl medvetna om anledningen till varför man skulle genomföra M&A och samtliga svarade väldigt likartat. Sammanställer man svaren var syftet med M&A att man tillsammans skulle bli starkare och klara av konkurrens i branschen bättre. Dessutom så ansågs det att man genom M&A skulle kunna utvecklas och adressera andra och framförallt större kunder som man annars inte haft möjlighet att arbeta med.

4.1.2. Personlig Identifiering innan M&A

Vid intervju med anställda framgick att det fanns stora skillnader i vilka förändringar man förväntade sig att M&A skulle medföra. Några trodde att M&A inte skulle medföra stora förändringar och ansåg att man skulle kunna fortsätta arbeta som tidigare. I denna diskussion uttryckte man också att det andra företaget mest troligen skulle uppleva de största förändringarna vilket också går att se i följande citat:

“Ja alltså jag tror att de förändringar som märktes mest måste vara de för företag Y då de fick lite av politiken från företag X så jag tror de kanske märkte större förändringar än vad vi gjorde, om det nu går att mäta det.”

Detta stämmer också in på de förändringar som det andra företaget förväntade sig att M&A skulle medföra. I insamlat material går det att se att samtliga intervjuade trodde att M&A skulle innebära väldigt stora förändringar för det ena företaget medan det andra inte skulle påverkas lika mycket.

Vid diskussion om de intervjuade ansåg att de två företagen var lika varandra erhöll man en del olika svar. Några ansåg att de två företagen var lika varandra medan andra inte var av samma uppfattning, detta gick att utläsa då de inte förväntade sig att känna starka band till, och såg inte heller fram emot att bli en del av, den nya arbetsgruppen. Under diskussion med VD tar denne upp att företagen till viss del var lika men också att det fanns en del skillnader.

Under intervjuerna diskuterades dessutom hur inställning till M&A var i perioden som definierats som innan. Det upplevdes att denna typ av frågor var svåra att svara på då några av de intervjuade tog längre pauser innan de svarade. Överlag så var dock inställningen mer positiv än negativ då majoriteten av de intervjuade antydde att de enligt personliga preferenser tycker om förändring och menade att det låg i fas med vad företaget behövde. Det fanns dock de som ställde sig något mer negativa till förändringen då de trodde att M&A skulle innebära väldigt stora förändringar samt var tveksamma till att det skulle leda till ett gynnsamt samarbete och ökad nytta för båda företagen.

4.1.3. Integrering innan M&A

Integrering faller utanför tidsperioden innan M&A och detta avsnitt blir därför av naturliga skäl relativt kort. Det vi kunde se från intervjuerna var däremot att deltagarna hade börjat skapa sig uppfattningar om hur det skulle gå att integrera de två företagen. Som tidigare diskuterats så ansåg majoriteten av deltagarna att de två företagen var väldigt lika varandra i många avseenden. Vid utvärdering av M&A innan genomförandet använde de två företagen även samma begrepp och ansåg därför att de var lika. Från intervjumaterial går det också att se att samtliga intervjuade delade uppfattningen att företag Y skulle behöva förändras mer i samband med M&A och att det i princip skulle integreras i företag X. Vid diskussion om detta med VD instämmer denne och bekräftar att det ena företaget skulle uppleva mer förändringar än det andra. En annan aspekt avseende integrering innan förvärv är rent logistiskt då företagen existerade på tre olika platser. Företagen tog tidigt beslutet att de också skulle fortsätta vara verksamma på olika platser.

4.2. Under M&A

Avsnittet ämnar att redogöra för allt som skedde från det att de anställda fick information om att en förändring skulle ske till dess att de två företagen slutförde alla processer som var direkt hänförliga till M&A.

4.2.1. Kommunikation under M&A

När de anställda hade blivit informerade om att M&A skulle ske var nästa steg att påbörja processen för att förändra de två företagen och integrera dem till ett. Företagen valde att kommunicera informationen om förändringarna via mail och möten med fokus på vad som skulle ske och vilka förändringar som skulle genomföras inom olika områden i organisationen. Direkt involverade anställda berättar att informationen som gick ut inte var tillräcklig och att metoden som man valde för att kommunicera inte var optimal, det vill säga att kommunikationen ansågs bristande. Samma missnöje gick dock inte att utläsa från indirekt involverade som ansåg att informationen avseende hur förändring skulle gå till var tillräcklig. I samband med diskussion om kommunikation tar de intervjuade också upp att de tyckte att det blev svårare att kommunicera inom det nya företaget då man behövde nå ut till fler personer

som dessutom arbetade från kontor på andra orter. När det var dags att påbörja processer som direkt kan hänföras till M&A insåg man även att det hade varit ett glapp i kommunikation innan M&A, det vill säga att trots att man trodde att man hade samma definition på olika begrepp så uppstod det skillnader i praktiken vilket går att utläsa från följande citat.

“Man pratar med varandra, man använder samma typer av begrepp men sedan kan det visa sig när man väl börjar jobba ihop att de begreppen betyder olika för en och man kan säga samma sak men det har olika innebörd när man väl börjar praktisera det som man säger.”

4.2.2. Personlig identifiering under M&A

I samband med att man började integrera företagen kände de intervjuade på olika sätt och upplevde även att M&A medförde olika förändringar. Alla de handlingar som aktivt genomfördes för att integrera de två företagen diskuteras djupare i avsnitt 4.2.3. *Integrering* men här återspeglas de känslor och inställningar som de intervjuade kände i samband med integreringen.

Under M&A upplevde några av de intervjuade att det skedde en centralisering och att detta i sin tur tog arbete från dem vilket ansågs vara negativt. De intervjuade som tyckte att det skedde en centralisering kommenterade också att det inte var så genomtänkt. Centraliseringen är även något som VD tar upp, denne menar att det under M&A var några anställda som kände att vissa befogenheter blev kringskurna och att detta upplevdes vara något negativt. Dessutom tar VD upp att man bestämde att vissa anställda skulle bli ungefär som internkonsulter i företaget. VD trodde att de anställda hade en grundförståelse i att det var nödvändigt med en ny struktur för att säkerställa försiktighet då ett enda litet fel skulle kunna få stora effekter. I detta var de övriga intervjuade inte helt enade, några av dem kände inte att arbete togs ifrån dem på något sätt medan andra kände att möjligheter inom det tekniska arbetsområdet försämrades.

4.2.3. Integrering under M&A

Från insamlat material framgår att när man började integrera de två företagen insåg man att de kulturella skillnader som man initialt inte trodde skulle spela så stor roll hade större betydelse. De begrepp som man trodde sig vara överens om och som visade sig ha olika innebörd för olika personer i företaget gav utslag när det var dags att integrera företagen.

“Vi var nog rätt så lika i mångt och mycket, sedan fanns det en del skillnader och jag får nog säga att det vi tyckte var små skillnader när vi höll på att resonera inför sammanslagningen och diskutera hur företaget skulle fungera och sådana saker som man behöver så tenderar man i den situationen kanske att negligera betydelsen av kulturella skillnader. Sådant som man inte tror spelar så stor roll spelade betydligt större roll.”

Det upplevdes att man hade sagt samma saker men att man senare, vid integrering och implementering, insåg att innebörden inte var densamma. Hade man flyttat verksamheten till ett och samma ställe trodde några av de intervjuade att de hade kunnat undvika denna typ av problem.

Det uppstod viss tröghet när man skulle ta beslut i frågor gällande val av leverantör och dylikt, detta då man inte ville att kunder skulle påverkas. I denna typ av beslut ville man involvera så många som möjligt från båda företagen. För att kunna göra det började man med att sammanställa huvudleverantörer för de två företagen och sedan resonera om vilka för- och nackdelar de olika leverantörerna hade. Man bjöd sedan in utvalda leverantörer under kickoffen då samtliga anställda blev informerade om vad leverantörerna hade att erbjuda och kunde ställa egna frågor. Tanken var att man ville att samtliga anställda skulle känna sig trygga i beslutet och bekväma med det fortsatta arbetet. VD poängterar dock att det vid ett par tillfällen var ledning, eller han själv, som faktiskt bestämde hur de skulle gå tillväga.

Under intervjuerna tar man också upp att en del förändringar som genomfördes rörde organisationsstrukturen. Sådana förändringar kunde vara att bestämma vem som var chef över vem eller att man utnämnde internkonsulter som skulle ha bestämmande inflytande inom särskilda områden. Den bakomliggande tanken till att utnämna internkonsulter var för att man ville växa på ett smidigt sätt och för att kunna göra det behövdes en gemensam struktur i det nya företaget. Ytterligare en anledning till varför man utnämnde internkonsulter var för att man insåg att de båda företagen inte kunde fortsätta göra allting själva och genom att upprätta en tydligare struktur ville man uppnå ett mer integrerat arbetssätt.

Under diskussion framkommer återigen att samtliga intervjuade ansåg att det ena företaget förändrades mer än det andra. Detta hade att göra med att det ena företaget hade ett datacenter som mycket av det andra företags arbete skulle flyttas till.

“Alla blev påverkade men mest företag Y. Företag X hade kommit längre med sortimentsstrategi, prissättning, processer och det fanns ett datacenter dit företag Y:s kundens IT-drift flyttades”

Genom att göra detta poängteras att man var tvungna att göra vissa anpassningar rent it-mässigt vilket också påverkade de anställda. I samband med diskussion om upplevda förändringar tas det även upp att vissa medarbetare upplevde att de fick mindre befogenheter än tidigare.

Enligt de intervjuade skedde en viss ansträngning för att kunna integrera de båda företagen och det gjordes tidigt. Den allra första handlingen man genomförde var det första mötet då man samlade alla på ett av kontoren och valde att låta samtliga anställda presentera sig inför resterande i gruppen. Sedan fortsatte arbetet med att integrera de anställda genom att ha kickoffar där man genomförde olika grupparbeten, presenterade handlingsplaner samt genomförde diverse teambuildingaktiviteter. Man kunde dock se att den logistiska aspekten, att företaget var/är placerat på tre olika platser, hade större inverkan på integreringen än vad man initialt hade trott.

I diskussion om integrering tar de intervjuade upp att den geografiska faktorn försvårade processen. Det påpekas att man vid M&A ofta väljer att samla all verksamhet till ett och samma ställe. Eftersom man i detta fall valde att inte göra det poängteras det att man var tvungen att vara mer drivande och verkligen visa att man strävade efter att bli ett företag. De intervjuade anser även att den geografiska faktorn var en jobbigare process än vad man från början trott. De påpekade att om man hade valt att samla verksamheten på ett ställe hade det varit lättare.

“Ja vi hade ju en del aktiviteter i början som kickoffar och lite möten så att människorna i organisationen träffades. (...) vi fanns ju på tre olika ställen och fortsatte verka på tre olika ställen och det gör ju att ... vid en sammanslagning på samma ort så flyttar man ju ihop och då blir det en annan typ av, vad ska man säga, ackumulering (...) här var vi mer tvungna att driva att man slogs ihop, att man blev ett företag i slutändan och det var nog en lite jobbigare process än vad vi hade trott (...) det hade varit lättare om man hade varit på samma ställe, det är jag helt övertygad om.”

4.3. Efter M&A

I avsnittet redogörs för allt som skedde från det att alla processer som var direkt kopplade till M&A var genomförda.

4.3.1. Kommunikation efter M&A

I aktiviteter rörande rapportering och kommunikation efter M&A anser majoriteten av de intervjuade att de inte upplever några större förändringar i tillvägagångssätt. Det som nämns i frågor som rör kommunikation har till största del att göra med hur den interna kommunikationen fungerar, vad det är för information som kommuniceras är av mindre betydelse. De intervjuade menar att man på grund av M&A blivit större och har fler människor att kommunicera med som också finns på två andra orter. Vissa av de intervjuade anser att man efter M&A behöver lägga mer tid på att kommunicera med varandra vilket också blir tydligt i följande citat:

“Förändringen är väl att det är svårare att nå ut till alla. Man får lägga mer tid på att kommunicera eftersom vi finns på olika ställen. Det vi har märkt är att det är svårt att få ut kommunikation till alla så att alla är med på samma spår.”

4.3.2. Personlig identifiering efter M&A

Den bild som många av de intervjuade initialt hade gällande likheter mellan företagen stämde till viss del, men de har även sett att det finns en del skillnader som man inte reflekterat över tidigare. Några av de intervjuade tar upp att man hade en viss tendens att negligera betydelsen av skillnaderna vilket framförallt blev tydligt efter att man genomfört åtgärder för integrering. I samband med detta identifierade deltagarna även vissa kulturella skillnader som man inte hade lagt så stor vikt vid tidigare. Dessa har man dock valt att se förbi, delvis på grund av den logistiska aspekten, och de existerar därför än idag.

“... det har väl varit lite kulturskillnader som har hängt i som kanske inte borde ha gjort det och inte hade gjort det om vi hade jobbat ihop, alltså om vi hade jobbat på samma ställe.”

Vid frågan om hur väl man hade förväntat sig att den nya arbetsgruppen skulle lyssna när man pratade blev svaren istället mer positiva efter förvärvet där man såg att de förväntningar som

man initialt hade inte stämde överens med hur det faktiskt blev. Det visade sig att majoriteten av de intervjuade ansåg att den nya arbetsgruppen lyssnade bättre än vad man hade förväntat sig.

De intervjuade upplevde att en förändring som tillkom genom förvärvet var att man efter händelsen kunde träffa kunder som man tidigare inte haft möjlighet att träffa. Detta eftersom de efter M&A hade högre omsättning samt mer personal. Rent arbetsmässigt ansåg vissa av de intervjuade att de arbetar på samma sätt som tidigare. Arbetet med processer och rutiner fortskred och de intervjuade anser att det är först nu, efter snart tre år, som man börjar få dem på plats. Samtidigt som det görs tydligt att arbetet med processer och rutiner kommer fortskrida och är något som man strävar efter att bli bättre på i företaget.

Avseende de mål som företaget satt upp upplevde en del av de intervjuade att dessa försämrats i och med M&A. Detta då man efter processen ansåg att de mål som företaget satt upp inte stämmer överens med det egna synsättet och man kunde därför inte relatera till företaget på samma sätt som tidigare. Vid frågan om vilka skillnader och likheter som identifierats mellan personliga mål och företagets mål blev svaret:

“Där finns det många skillnader eftersom vi har helt olika utgångspunkter i många frågor, jag utgår från helt andra värderingar det vill säga kundnytta vilket företaget i sig inte gör”

Detta gav även utslag på hur man uppfattade förändringar som skedde i och med förvärvet och vissa deltagare beskrev dem som negativa då de upplevde att arbetsmöjligheter tagits ifrån dem rent tekniskt.

4.3.3. Integrering efter M&A

Att man i perioden under M&A hade negligerat vissa skillnader ledde till att man i perioden efter M&A kände att dessa skillnader som egentligen borde försvunnit vid integrering istället hängt kvar. Dessutom tas det upp att man vid hantering av skillnader hade ett blandat tillvägagångssätt. Vissa skillnader valde man att hantera medan man lät andra skillnader flyta på och lösa sig själva, alternativt vara kvar. I samband med denna diskussion poängterade de intervjuade att det var viktigt att komma ihåg att företaget i sig är ett tjänsteföretag där

människor ständigt arbetar med varandra. Detta innebär också att de behöver känna att de har möjlighet att utveckla sig själva och kunna arbeta självständigt.

Enligt de intervjuade fortsatte arbetet med att integrera de anställda och man har två kickoffer per år där alla anställda träffas. Under kickofferna går man igenom gemensamma projekt och försöker dessutom göra något utöver arbetet, till exempel laga mat tillsammans. De intervjuade anser att kickofferna gör nytta då man får möjlighet att träffa kollegor som man nästan aldrig träffar annars och de är medvetna om att detta sker för att försöka integrera de två företagen. Några av deltagarna tyckte dock att detta ännu inte fått önskad effekt då man ibland fortfarande ser det som två olika grupper och en del av de intervjuade talar fortfarande om anställda inom företaget som "vi" och "dem". De är däremot överens om att företaget är på rätt väg och att de är mer integrerade idag än vad de var efter första mötet. De berättar även att de har blivit mer som ett företag och att majoriteten har känt att de faktiskt är ett företag efter den senaste kickoffen (förra året, 2017). De intervjuade menar att man tidigare, speciellt i början, kände att det inte var så mycket "vi-känsla". Istället upplevdes det som att det var mycket jämförelse företagen sinsemellan medan man idag har blivit mycket bättre på att arbeta tillsammans.

5. Diskussion

I följande kapitel kommer insamlat material diskuteras med hjälp av den analysmodell som tidigare presenterats. Dispositionen följer empirin där datan presenteras utifrån hur de olika motivationsfaktorerna påverkas innan, under och efter M&A. Genomgående i dessa tre avsnitt kommer paralleller dras till hur medarbetare och dess motivation påverkas med avseende på de tre faktorerna – kommunikation, personlig identifiering och integrering. Avslutningsvis diskuteras motivation i ett separat avsnitt för att identifiera hur den förändrades genom de olika perioderna och vilka faktorer som var av störst betydelse i respektive period. De få förändringar som skett i respondenternas arbetsroller har inte visat sig ha någon effekt på motivationen och det kommer därför inte analyseras djupare i detta avsnitt.

5.1 Innan M&A

Från insamlat material går det att se att det fanns ett integrerande och ett integrerat företag i M&A-processen. Detta eftersom samtliga intervjuade förväntade sig att förändringarna skulle vara störst hos det ena företaget, och att anställda på de olika företagen därmed skulle påverkas olika mycket. Anställda på det integrerande företaget var i stor utsträckning nöjda med hur kommunikation skett innan M&A och det gick inte att se någon större förväntad förändring i personlig identifiering. De förväntade sig inte heller några större problem vid integrering av de två företagen och motivationen tolkades därför ha varit oförändrad i perioden innan M&A. Denna tolkning baseras på att de inte trodde att det skulle ske någon större förändring i sättet att arbeta vilket tyder på kontinuitet i arbetet som enligt tidigare forskning har en positiv effekt på personlig identifiering (Bartels et al. 2006) vilket i sin tur bidrar till bibehållen motivation. De få förändringar som de intervjuade på det integrerande företaget ändå förväntade sig i och med integrering av de två företagen upplevdes som positiva då de stod i linje med deras personliga preferenser, det vill säga att det gav en positiv effekt på personlig identifiering och bidrog därmed till bibehållen motivation (Lemieux & Banks 2007).

Från intervjuerna gick det däremot att utläsa att de förändringar som man förväntade sig på det integrerade företaget inte togs emot lika positivt vilket främst går att koppla till avsaknad av gemensam förståelse som en följd av bristande kommunikation. Att vi gör denna tolkning beror på att anställda på det integrerade företaget hade förväntningar på att vissa befogenheter skulle tas ifrån dem och att M&A inte skulle medföra ett gynnsamt samarbete. Samtidigt var VD under

uppfattningen att anställda förstod att vissa förändringar var tvungna att genomföras på grund av säkerhetskäl som skulle gynna organisationen. Denna negativa inställning, som bidrar till sänkt personlig identifiering och därmed sänkt motivation, uppstod alltså som en följd av att man inte hade en gemensam förståelse för vad integreringen skulle medföra. Vi kunde även se att direkt involverade anställda påverkades av kommunikationsklimatet innan M&A då de uttryckte att kommunikationen fungerat dåligt eftersom fel person pratat vilket bekräftar den forskning som säger att direkt involverade anställda beskriver förändring på ett känslomässigt plan (Moilanen 2016). Detta kan dock ställas i kontrast till att direkt involverade anställda borde påverkas mer av *kommunikationen om M&A* än av *kommunikationsklimatet* (Bartels et al. 2006) vilket diskuteras vidare i avsnitt 5.4 *Motivation*.

Den negativa inställning som vi upplevde att en del av de intervjuade hade innan M&A kan delvis förklaras med att missnöje skapas då kommunikation är bristfällig avseende när i tiden det sker (Bartels et al. 2006). Detta går att se då de som fick informationen senare ställde sig mer negativa till M&A eftersom det innebar att de inte kunde vara med och påverka. Detta knyter även an till att motivationen går ner om anställda går från att känna sig som stora fiskar i liten damm till att vara små fiskar i stor damm då möjligheten att påverka minskar och personlig identifiering påverkas negativt (Lemieux & Banks 2007).

Då samtliga intervjuade var av uppfattningen att det var en sammanslagning som skulle ske, trots att det enligt VD rent juridiskt var ett förvärv, görs tolkningen att kommunikationen i detta avseende nått fram på önskat sätt. Anledningen till att man valde att kommunicera det hela som en sammanslagning var då man insåg att det annars fanns en risk för missnöje hos anställda vilket man förstod kunde leda till förlorad intellektuell kompetens. Detta tyder på att företagen redan innan M&A hade förståelse för vad som skulle kunna påverka anställdas personliga identifiering, och därmed motivation, negativt (Graebner, Eisenhardt & Roundy 2010) och formade sin kommunikation därefter. Kommunikationen avseende motiv till att genomföra M&A visade sig också vara väl kommunicerad till samtliga i företaget. Eftersom det inte heller var någon som upplevde några negativa känslor kopplat till motivet görs tolkningen att tydlig kommunikation i detta avseende skapade förståelse hos anställda som bidrog till bibehållen personlig identifiering (Bartels et al. 2006) vilket i nästa steg borde underlätta vid integrering (Lemieux & Banks 2007) och därmed inte ha någon negativ effekt på motivationen.

Företaget har i många avseenden lyckats med sin kommunikation, vilket borde öka motivation då det underlättar för personlig identifiering och integrering (Bartels et al. 2006: Lemieux & Banks 2007), men studien visar att det ändå fanns ett missnöje. Trots försök att förstå anställda och på så sätt styra sina processer innan M&A så är det tydligt att kommunikationen i flera avseenden var bristfällig. Man kan även se att en del av de intervjuade förväntade sig att möjligheten till personlig identifiering skulle minska samtidigt som de hade en negativ förväntan på vad integrering skulle medföra. Detta tyder på att företaget inte lyckats frångå de negativa effekter som M&A kan ha på anställdas motivation innan M&A.

5.2 Under M&A

Under integreringsprocessen upplevde några av de direkt involverade intervjudeltagarna att det skedde en centralisering samt att befogenheter togs ifrån dem. Inställningen till centraliseringen var negativ vilket enligt Lemieux och Banks (2007) kan förklaras genom att de anställda kände att de inte längre hade samma inflytande. Att samma intervjudeltagare dessutom tog upp att de inte tyckte att valet att centralisera var genomtänkt tyder på att de ansåg att förändringen utgjorde ett hot mot den redan etablerade strukturen vilket enligt Social Identity Theory har en negativ inverkan på personlig identifiering (Bartels et al. 2006). Om man istället använt ett mjukare sätt för att implementera förändringar i samband med M&A, och på så sätt säkerställt att anställda kände att de fortfarande var någorlunda självständiga, hade man enligt Graebner, Eisenhardt och Roundy (2010) kunnat undvika dessa negativa känslorna vilket lett till bättre personlig identifiering och bibehållen motivation (Bartels et al. 2006). Samtidigt framgår det i insamlat material att man i så stor utsträckning som möjligt ville involvera anställda i beslut vilket tyder på att man ändå varit medveten om vikten av att behålla självständigheten hos de anställda. Att involvera anställda i integreringsprocessen underlättar för deras möjlighet till personlig identifiering vilket i sin tur gynnar integreringen och förbättrar därmed även möjligheten till bibehållen motivation (Bartels et al. 2006).

Centraliseringen som några av de intervjuade upplevde går att förklara med de förändringar som man enligt VD genomförde i företagets struktur samt genom införandet av internkonsulter. Eftersom en del anställda upplevde centraliseringen som negativ görs tolkning att de inte förstod varför det skulle ske. VD kände till att några av de anställda hade en negativ syn på de förändringar som integrering innebar men ansåg att man hade varit tydlig i att kommunicera varför dessa förändringar skulle ske. Med tanke på att tolkning gjorts att anställda trots detta inte

förstod varför så återkommer problemet med avsaknad av gemensam förståelse som man även såg *innan M&A*. Detta tyder även på att kommunikationen var bristfällig under M&A vilket påverkar motivationen negativt (Bartels et al. 2006). Eftersom det främst var intervjuade på det integrerade företaget som påverkades av denna centralisering kan man även dra kopplingen att *kommunikation om M&A* var viktigare för direkt involverade anställda än vad det var för indirekt involverade anställda vilket stämmer överens med tidigare forskning inom ämnet (Bartels et al. 2006).

Vid diskussion om hur lika de två företagen var blev det tydligt att majoriteten av de intervjuade ansåg att man var väldigt lika vilket innebär att personlig identifiering hos de anställda borde ha underlättats. I insamlat material blir det dock tydligt att så inte var fallet vilket kan förklaras med att man tenderade att negligera vissa skillnader och underskattade därmed dess betydelse för integreringen. Detta visar tecken på avsaknad av gemensam förståelse då man initialt trodde att företagen hade samma uppfattning om begrepp men att man senare, vid integrering, insåg att de egentligen hade olika uppfattning om innebörden för dessa begrepp. Låg gemensam förståelse kan leda till att missnöje uppstår (Moilanen 2016) och har då en negativ inverkan på hur väl anställda kan identifiera sig med företaget vid integrering vilket i sin tur kan leda till sänkt motivation.

De intervjuade tar upp att man hade kunnat undvika vissa problem som uppstod i samband med integreringsprocessen under M&A genom att flytta verksamheten till en och samma ort. Detta tyder på att man hade förståelse för de logistiska problem som kan tänkas uppstå vid M&A. Den faktor som blev mest påverkad i samband med detta var kommunikationen. De anställda upplevde att de var tvungna att lägga mer tid på att kommunicera internt för att säkerställa att information förmedlades till alla samt att den uppfattades på rätt sätt. Enligt Graebner, Eisenhardt och Roundy (2010) kan detta leda till sänkt produktivitet och lägre innovation och negativa känslor kan uppstå. Dessa negativa känslor kan sedan påverka personlig identifiering samt möjligheten att integrera företagen vilka båda är faktorer som påverkar motivationen.

5.3 Efter M&A

Efter genomförandet av M&A har de intervjuade upplevt att den interna kommunikationen blivit mer komplex då det tillkommit fler människor i företaget. Att man dessutom finns på tre olika orter upplevs vara ytterligare en faktor som försvårar kommunikation samt gör att man

måste lägga mer tid på att se till att informationen dels når ut till alla men också att den uppfattas på rätt sätt. Detta ligger i linje med tidigare forskning inom området som kommit fram till att M&A gör att kommunikationen blir mer komplex (Moilanen 2016). Den tidigare forskningen poängterar även att geografiska avstånd mellan anställda ställer extra krav på de anställdas vilja att kommunicera med varandra vilket också går att utläsa i insamlat material från företaget. Man har dock inte kunnat se att den mer komplexa kommunikationen lett till några negativa känslor utan anställda har enbart konstaterat att det tar längre tid att nå fram och man kan därför inte se att det har haft någon inverkan på motivationen.

Vid diskussion om likheter och skillnader mellan företagen tog de intervjuade upp att vissa av de skillnader som man identifierade finns kvar än idag. Anledningen beskrevs vara då de varit för komplext att hantera skillnaderna på grund av att företaget befinner sig på olika platser. Man får här göra en avvägning mellan att försöka tvinga på förändring eller låta skillnader bestå i hopp om att de växer bort i framtiden. Det faktum att företaget gjort ett aktivt val att låta skillnaderna bestå tyder på att man tycker att det är viktigt att de anställda känner en viss självständighet vilket är en viktig del i att uppnå optimal integrering och på så sätt även möjliggöra kunskapsöverföring (Graebner, Eisenhardt & Roundy 2010) samt uppnå förväntat utfall av M&A.

Intervjuade som tidigare förväntat sig att inte känna så starka band till den nya arbetsgruppen och dessutom trodde att den nya arbetsgruppen inte skulle lyssna när man själv pratade berättade att de efter M&A hade ändrat uppfattning. Den tveksamma inställningen var inte lika tydlig och man kände att den nya arbetsgruppen lyssnade bättre än vad man initialt förväntat sig och det går därför att dra slutsatsen att den personliga identifieringen blivit positivt påverkad (Bartels et al. 2006).

Man har enligt de intervjuade fortsatt arbetet för att integrera de två företagen efter M&A. Detta har gjorts genom två årliga kickoffer som innebär att man som anställd får möjlighet att träffa andra anställda som man annars inte träffar så ofta. Enligt de intervjuade har de upplevt att man från förra årets kickoff (2017) för första gången kände att de faktiskt blivit ett företag vilket tyder på att man lyckats med integreringen. Då samtliga även upplever detta som något positivt tyder det på att motivationen, som tidigare varit något försämrad på grund av integrering, återgått till att vad den tidigare var. Eftersom samtliga var överens om att syftet med M&A var att kunna adressera större kunder och att de efter M&A även ansåg att de idag når ut till kunder

som man tidigare inte hade möjlighet att träffa så är förväntat utfall det samma som faktiskt utfall och M&A är därför per definition att anses som lyckad.

5.4 Motivation

Den utförda studien visar att anställdas motivation kan minska utan att det får en negativ effekt på utfallet vilket innebär att man inte kan göra generaliseringen att utfall av M&A påverkas negativt om anställdas motivation minskar. Anledning till detta är då de anställdas motivation har förändrats genom processens gång samt påverkats olika mycket av olika faktorer beroende på om man befinner sig i perioden innan, under eller efter M&A. Det går från diskussionen om hur anställdas motivation påverkas i varje fas alltså att se att anställdas motivation påverkas av M&A samt att det många gånger finns en utmärkande faktor i respektive fas.

Den faktor som påverkat motivation mest innan M&A var kommunikation vilket underbygger den tidigare litteratur som fokuserar på den roll som kommunikation spelar i samband med M&A (Bartels et al. 2006). Integrering visade sig dock inte vara lika viktigt i denna period. Denna tolkning görs då anledningen till negativa känslor på grund av förväntningar på integrering går att koppla till bristande kommunikation. Detta bekräftar även tidigare litteratur som påpekar vikten av kommunikation innan M&A för att underlätta integrering under M&A (Graebner, Eisenhardt & Roundy 2010). Det faktum att de direkt- och indirekt anställda upplevde kommunikationen olika underbygger även litteraturen som säger att det är viktigt att skilja på de två grupperna för att identifiera vilken typ av kommunikation var och en behöver (Moilanen 2016). De faktorer som var av störst betydelse under M&A visade sig istället vara personlig identifiering samt integrering. Man kunde även se att dessa samverkade mycket och påverkade varandra. Även här spelade kommunikationen roll men främst som en effekt av bristfällig kommunikation innan M&A.

De faktorer som påverkade efter M&A var mer beroende av vilka faktorer som hade gett negativ effekt på motivation i de tidigare stegen. Detta går bland annat att se då de negativa förändringar som en del av de intervjuade trodde att integrering skulle innebära, som tidigare dragit ner deras motivation, inte upplevdes som negativa efter M&A. Detta innebar att motivationen återgick till vad den tidigare var.

6. Slutsatser, bidrag och fortsatt forskning

Studien visar att anställdas motivation kan förändras genom de olika stegen i M&A-processen och att en negativ påverkan innan M&A kan vända i senare steg så att man i slutändan inte ser att M&A har någon effekt på motivation. Eftersom man uppnått önskat resultat trots att motivationen har försämrats under vissa delar av processen kan man även göra tolkningen att anställdas motivation inte är avgörande för utfallet. Den forskning som tidigare genomförts gällande att sänkt motivation påverkar utfallet negativt går därför inte att appliceras på alla steg i processen då utfallet kan bli som önskat trots att motivationen stundtals går ner.

Det är givetvis viktigt att motivationen inte sjunker så pass mycket att anställda väljer att lämna företaget i perioden innan M&A, det undersökningen visar är dock att motivationen kan sjunka i detta steg utan att det ger några negativa effekter på utfallet. Så länge man lyckas hålla det på en sådan nivå att man i senare steg i processen kan arbeta upp motivationen igen så tycks det alltså inte vara skadligt för utfallet om motivationen går ner något i perioden innan M&A.

Undersökningen visar även att det blir viktigt att fokusera på kommunikation, samt att det fungerar på ett önskvärt sätt, i perioden innan M&A för att bibehålla motivation. Om man lyckas med detta får man ett försprång under M&A så att man, istället för att fokusera på kommunikation, kan fokusera på att involvera anställda i integreringsprocessen den personliga identifiering inte sjunker. Genom att göra detta underlättar man även för integrering och det blir en uppåtgående spiral istället för en nedåtgående som kan triggas igång av dålig kommunikation innan M&A.

Tidigare litteratur gav även uppfattningen av att man tydligt bör skilja på hur anställda påverkas av kommunikationen baserat på om de är direkt involverade eller indirekt involverade. Det man kan se från insamlat material är dock att man inte kan göra en generalisering och säga att direkt involverade enbart påverkas av *kommunikation om M&A* och beskriver förändringar på ett känslomässigt plan. Detta då det visade sig att direkt involverade anställdas motivation dels påverkades av *kommunikationsklimatet* men även av *kommunikation om M&A*. Detta går att utläsa då man hade önskat veta mer om hur M&A skulle genomföras för att skapa sig en förståelse för vad som skulle ske. Med detta som bakgrund anses dessa två därför vara mer sammankopplade än vad tidigare forskning har visat (Bartels et al. 2006).

Genom att ha identifierat att anställdas motivation i högsta grad har påverkats av M&A samt hur detta har förändrats genom de olika stegen i processen är uppsatsens syfte uppnått. Uppsatsen bidrar till befintlig forskning genom att skapa tydliga definitioner, och därmed skapa en förståelse, för vad motivation är samt genom att beskriva hur anställdas motivation påverkas genom de olika perioderna. Denna djupare förståelse avser att underlätta vid tillämpning av olika styrrelaterade hjälpmedel som finns i befintlig litteratur. Slutligen avser denna fördjupade förståelse bidra till att företag lyckas med M&A då motivation identifierats vara en så viktig faktor för att lyckas.

Uppsatsen bidrar även till befintlig forskning genom att skapa en förståelse för att de brister som anställda upplever i kommunikationen innan M&A följer med till perioden under M&A där den bristande kommunikationen som skedde i ett tidigare skede påverkar integrering i och med att motivationen initialt går ner. Man kan dock se att undersökt företag, genom försök att integrera de två företagen, kommit en lång bit på vägen med att återfå den motivation som anställda initialt hade då majoriteten av anställda i dagsläget anser att de kommer allt närmare att vara ett enhetligt bolag och talar inte längre om “vi” och “dem”. Detta visar att trots att motivationen sjönk innan M&A samt under M&A kan man återställa motivationsnivån efter M&A.

Fortsatt forskning

Eftersom undersökningsobjektet anses vara ett mindre bolag (Bolagsverket 2012) hade det i fortsatt forskning varit intressant att undersöka samma tre faktorer i liknande tidsperioder fast i ett större bolag. En studie i ett större bolag skulle kunna innebära att man får bättre möjligheter att generalisera slutsatser då man har tillgång till ett större urval. Man hade även kunnat genomföra samma studie på ett flertal olika företag för att möjliggöra jämförelse.

Det hade dessutom varit intressant om man i den fortsatta forskningen kunde vara med och uppleva de tre tidsperioderna som man i denna forskning valt att fokusera på. Genom att undersöka innan, under och efter M&A i realtid undviker man risken att de intervjuades uppdattning ändras på grund av senare händelser och på så sätt får man ett mer tillförlitligt material.

7. Referenser

Bartels, J., Douwes, R., Jong, M., & Pruyn, A., 2006. Organizational Identification During a Merger: Determinants of Employees' Expected Identification With the New Organization *. *British Journal of Management*, 17(S1), pp.S49–S67.

Bell, J. & Waters, S., 2014. *Introduktion till forskningsmetodik 5.*, [uppdaterade] uppl., Lund: Studentlitteratur. ss. 64, 94, 173, 175, 177, 183, 189, 196, 197

Bolagsverket. 2012. *Större och mindre företag.*
<http://bolagsverket.se/ff/foretagsformer/aktiebolag/arsredovisning/storre-1.3317> [Hämtad: 2018-05-06]

Cartwright, S. & Cooper, C.L., 1996. *Managing mergers, acquisitions and strategic alliances: integrating people and cultures* 2. ed., Oxford: Butterworth-Heinemann.

Cartwright, S. & Cooper, C., 1993. The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage. *The Academy of Management Executive*, 7(2), p.57.

Datta, D.K., 1991. Organizational fit and acquisition performance: Effects of post-acquisition integration. *Strategic Management Journal*, 12(4), pp.281–297.

Eriksson, P. & Kovalainen, A., 2015. *Qualitative methods in business research.* 2uppl., London: SAGE Publications. ss. 94, 307, 308

Graebner, M.E., Eisenhardt, K.M., & Roundy, P.T. 2010. Success and failure in technology acquisitions: Lessons for buyers and sellers. (Report). *The Academy of Management Perspectives*, 24(3), 73-92.

Jordão, Souza & Avelar, 2014. Organizational culture and post-acquisition changes in management control systems: An analysis of a successful Brazilian case. *Journal of Business Research*, 67(4), pp.542–549.

Moilanen, S., 2016. Sensemaking of post-acquisition changes in accounting and control. *Journal of Applied Accounting Research*, 17(1), pp.24–42.

Nilsson, F., 2002. Strategy and management control systems: A study of the design and use of management control systems following takeover. *Accounting & Finance*, 42(1), 41-71.

Patel, R. & Davidson, B., 2011. *Forskningsmetodikens grunder : att planera, genomföra och rapportera en undersökning* 4., [uppdaterade] uppl., Lund: Studentlitteratur. ss. 75

Patrick Lemieux, O., & Banks, J., 2007. High tech M&A - strategic valuation. *Management Decision*, 45(9), 1412-1425.

Rossi, M., Yedidia Tarba, S. & Raviv, A., 2013. Mergers and acquisitions in the hightech industry: a literature review. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(1), pp.66–82.

Schriber, S., 2014. Hälften av alla förvärv misslyckas,
<https://www.va.se/nyheter/2014/05/19/halften-av-alla-forvarv-misslyckas/> [Hämtad: 2018-04-20]

Vinten, G., 1993. *Employee Relations in Mergers and Acquisitions*, Employee Relations, Vol. 15 Issue: 4, pp.47-64

8. Bilagor

8.1. Bilaga 1

Hej,

Vi är två studenter vid Handelshögskolan, Göteborgs Universitet, som i dagsläget skriver vår kandidatuppsats. Något som vi snabbt kände intresserar oss, och som vi har valt att skriva vår uppsats om, är hur samgåenden och förvärv (M&A) kan påverka motivationen hos anställda. Vi har hittat mycket forskning som tyder på att många M&A ses som misslyckanden, det vill säga att de inte resulterar i de utfall man förväntat sig. Det har även blivit allt vanligare att förklara misslyckanden med att man har haft bristande fokus på mänskliga faktorer, så som känslor och motivation.

Med detta som bakgrund har vi beslutat oss för att undersöka M&A utifrån en anställds perspektiv och se hur man faktiskt påverkas av förvärv och vilka faktorer som spelar in. Syftet med undersökningen är att få en bild av hur anställdas motivation och identifiering med företag påverkas vid M&A.

Definition av begrepp

Med arbetsgrupp syftar vi på samtliga anställda hos det företag som anges i rubriken, det vill säga Företag Y/Företag X innan förvärv och det nya företaget efter förvärv.

Hädanefter kommer samgåendet mellan Företag X och Företag Y definieras som ”förvärv”

Ditt svar på undersökningen kommer användas som en bas till den intervju som senare kommer genomföras. Längst ner i detta dokument finner du även de frågor som kommer användas i intervjun. Du kommer vara anonym i vår uppsats men för att kunna ta med oss rätt underlag till rätt intervju behöver vi ha ditt namn.

Namn: _____

Följande påståenden är baserade på din känsla innan förvärvet. Försök därför fundera på hur du kände när du initialt fick höra om förvärvet. Skriv ditt svar med en siffra 1-5 i kolumnen till höger där 5 är jag instämmer helt och 1 är jag instämmer inte alls.

		1. Instämmer inte alls	2.	3.	4.	5. Instämmer helt
1.	Jag förväntade mig att känna starka band till min arbetsgrupp					
2.	Jag såg fram emot att bli en del av min nya arbetsgrupp					
3.	Jag förväntade mig att min arbetsplats skulle bli mer trivsamt efter förvärv					
4.	Jag hade en känsla av osäkerhet inför förvärvet					
5.	Jag förväntade mig att förvärvet skulle innebära väldigt stora förändringar för mig					
6.	Jag förväntade mig att förvärvet skulle innebära ett gynnsamt samarbete och därmed ökad nytta för båda företagen i och med förvärvet					

Följande påståenden är baserade på din känsla efter förvärvet. Försök svara så ärligt som möjligt hur du känner idag. Skriv ditt svar med en siffra 1-5 i kolumnen till höger där 5 är jag instämmer helt och 1 är jag instämmer inte alls.

		1. Instämmer inte alls	2.	3.	4.	5. Instämmer helt
1.	Jag känner starka band till min nya arbetsgrupp					
2.	Jag är glad att vara en del av min nya arbetsgrupp					
3.	Jag anser att min arbetsplats är mer trivsamt idag					
4.	Jag har en känsla av osäkerhet i och med förvärvet					
5.	Förvärvet innebar väldigt stora förändringar för mig					
6.	Jag anser att vi har ett gynnsamt samarbete mellan företagen					
7.	När jag pratar om min arbetsgrupp och mina kollegor använder jag ”vi” snarare än ”dem”					

Följande påståenden är baserade på din känsla innan och förvärv. Försök fundera på hur du kände innan, när du var anställd på Företag Y/Företag X. Svara med skalan 1-5 i respektive kolumn där 5 är Jag instämmer helt och 1 är jag instämmer inte alls.

		1. Instämmer inte alls	2.	3.	4.	5. Instämmer helt
1.	Kollegor inom arbetsgruppen var ärliga mot varandra					
2.	Mina kollegor hade ett genuint intresse för att lyssna när jag pratade					
3.	Jag förväntade mig att samtliga kollegor på det nya företaget kommer lyssna när jag pratar med dem					
4.	Mina förslag togs på allvar av mina kollegor					
5.	Kommunikationen mellan anställda hos samtliga avdelningar var öppen					
6.	Jag blev motiverad av den information som förmedlades till anställda					
7.	Om jag lyckades med en prestation ville jag att det skulle firas					

Följande påståenden är baserade på din känsla efter förvärv. Försök fundera på om du har upplevt någon skillnad. Svara med skalan 1-5 i respektive kolumn där 5 är Jag instämmer helt och 1 är jag instämmer inte alls.

		1. Instämmer inte alls	2.	3.	4.	5. Instämmer helt
1.	Kollegor inom arbetsgruppen är ärliga mot varandra					
2.	Mina kollegor har ett genuint intresse för att lyssna när jag pratar					
3.	Samtliga kollegor på det nya företaget lyssnar när jag pratar med dem					
4.	Mina förslag tas på allvar av mina kollegor					
5.	Kommunikationen mellan anställda hos samtliga avdelningar är öppen					
6.	Jag blir motiverad av den information som förmedlas till anställda					
7.	Om jag lyckas med en prestation vill jag att detta firas					

8.2. Bilaga 2

Intervjufrågor till anställda i det nya företaget

Bakgrund:

- Namn
- Familjesituation
- Arbetade du på Företag Y eller Företag X innan förvärvet/sammanslagningen?
- Hur många år arbetade du på Företag Y/Företag X innan förvärvet/sammanslagningen?
- Hur många år har du arbetat på det nya företaget?

Kommunikation om förvärvet:

- Hur kommunicerades informationen om förvärvet/sammanslagningen till dig? Och hur långt innan förvärvet/sammanslagningen fick du informationen kommunicerad till dig?
 - o Hade du önskat att få informationen tidigare/Senare?
 - Varför?
- Vad för information kommunicerades till dig innan förvärvet/sammanslagningen?
 - o Anser du att den var tillräcklig?
- Hur känner du att kommunikationen fungerade före sammanslagningen?
 - o Hade du velat att informationen presenterades på ett annat sätt, om ja, hur?
- Kände du att du hade möjlighet att presentera dina egna åsikter och idéer gällande förvärvet/sammanslagningen?

Förändringar i samband med förvärvet/sammanslagningen:

- Vilka förändringar upplevde du skedde i och med förvärvet? U
 - o Upplever du dessa förändringar som positiva eller negativa, varför?
 - o Varför tror du att man genomförde förändringarna?
- Hur kommunicerade man att det skulle ske en förändring och hur lång tid innan?
 - o Hade du önskat att få informationen tidigare/senare?
 - Varför?
- Hur gick implementeringen av förändringar gick till?
 - o Hur presenterade man förändringarna till er anställda?
 - o Anser du att detta var en bra metod?
- Vilka aktiviteter har genomförts för att integrera de två företagen?

Mål i företaget och anställdas bild av dem:

- Känner du till om företaget har några mål, finansiella och icke-finansiella?
 - o Vet du vad det är för mål?

- Känner du att du kan relatera till de mål som satts upp?
 - På vilket sätt?
- Hur förmedlas målen till dig?
- På vilket sätt delas målen upp för att du ska få en tydlig bild av hur du ska arbeta mot målen?
- På vilket sätt arbetar du aktivt mot företagets mål?
- Vilka skillnader och likheter ser du mellan dina personliga mål och företagets mål?
- Hur känner du inför att stanna kvar efter uttalad arbetstid?
 - Vad skulle motivera dig till att stanna kvar?
 - Hur ofta skulle du säga att du stannar kvar?
 - När du gör det, är det för att du känner dig tvingad till att stanna eller vill du stanna?
 - Hur säger du till din familj att du skall stanna kvar efter avtalad arbetstid?

Prestationsuppfyllelse

- Om ett mål uppfylls eller om du presterar väldigt bra under en period, hur vill du då att det uppmärksammas?
 - Hur upplever du att det går till när du, eller kollegor, uppnår ett utsatt mål?
 - Hur såg detta ut innan förvärvet/sammanslagningen, gjorde man på samma sätt?

Organisationsidentitet och Koppling till Företaget:

- Vad är organisationsidentitet för dig?
- Vilka värderingar tycker du att det nya företaget står för?
 - Finns det några likheter mellan dessa och dina egna värderingar?

Anställdas preferenser för arbetsgivare

- Vad tycker du är viktigt när du väljer arbetsgivare?
- Hur avgörande var detta när du tog en anställning på Företag Y / Företag X?
- Hur tycker du att det nya företaget lever upp till de faktorer som var viktiga för dig när du tog en anställning på Företag Y/Företag X?
 - Har de förändringar som skett varit positiva eller negativa med avseende på vad du värderar högt hos en arbetsgivare?
 - Varför?
- Vad skulle kunna motivera dig till att byta organisation?

Avslutande frågor:

- Om någon frågar dig om din arbetsplats vad brukar du säga då?
 - Känner du dig stolt över din arbetsplats?
 - På vilket sätt har detta förändrats i och med förvärvet/sammanslagningen?
- Om du behöver hjälp med något väljer du då att försöka finna information själv eller går du till en kollega och frågar?
 - Hur gjorde du innan förvärvet/sammanslagningen?
- Vilken typ av aktiviteter har ni för att stärka samarbetet inom företaget?

8.3. Bilaga 3

Intervjufrågor Ledning

Namn:

Familjestatus:

Arbetade du på Företag Y eller Företag X innan förvärvet/sammanslagningen:

Hur många år arbetade du på Företag Y/Företag X innan förvärvet/sammanslagningen:

Var det en sammanslagning eller ett förvärv som genomfördes:

Bakgrundsfrågor

- Vilken roll hade du i företaget under perioden då Företag X och Företag Y blev ett företag och hur delaktig skulle du säga att du var i strategiska beslut under samma period?
- Kan du berätta hur det hela gick till när Företag X och Företag Y blev ett företag?
- Vad var syftet med förvärvet/sammanslagningen
 - o Hur förmedlades det syftet till de anställda?
 - o Tror du att de var/är medvetna om syftet?
 - o Genomfördes det någon uppföljning för att se om de anställda var/är medvetna om syftet med processen?
- Vilka förväntningar hade man på processen och vilka effekter hoppades man uppnå genom processen?
- Skulle du säga att de anställda blev påverkade av processen? Om ja – i vilken utsträckning? Var det något av de två företagens anställda som blev mer påverkade än det andra?
- Skulle du säga att man genomförde stora förändringar av de båda företagens sätt att arbeta?
- Genomfördes det några aktiviteter med syfte att integrera de båda företagen?
 - o Vad var det för aktiviteter?
- Genomfördes det några aktiviteter för att stärka samarbetet mellan de båda företagen?
 - o Vad var det för aktiviteter?
 - o Fortsatte ni genomföra aktiviteter för att stärka samarbetet efter processen?

Motivation, Kultur och Attitydfokuserade frågor

- Om du skulle definiera motivation, hur skulle du då göra det?
- Om du skulle definiera kultur, hur skulle du då göra det?
- Har du någon uppfattning om hur kulturen såg ut i det motsatta företaget?
 - o Kan du beskriva den?
- Kunde du se några skillnader mellan kulturen i företaget som du arbetade i och det motsatta företaget?

- Kan du beskriva skillnaderna?
- Om det fanns skillnader – Hur hanterades dessa och skulle du säga att det var stora förändringar som skedde i kulturen i samband med processen?
- Om det skedde stora förändringar – hur kommunicerade man det till de anställda?
- Vad tror du att de anställda, hos båda företagen, hade för attityd gentemot processen? Kunde man se att någon av parterna var mer positiva eller negativa till processen?
- Hur tror du de kände efter processen? Var det någon skillnad i attityd före och efter genomförande av processen?