



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Intressenter vid integrationsprocesser efter företagsförvärv

En kvalitativ studie om hur intressenter kan
påverkas och hanteras vid integrationsprocesser

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
VT22
Kandidatuppsats
David Henriksson 19990403
Annie Knutsson 19990402
Handledare: Richard Nakamura

Förord

Vi vill tacka samtliga personer som har hjälpt till att förverkliga denna studie. Vi vill rikta ett stort tack till våra respondenter som tagit sig tiden att ställa upp på intervjuer och bidragit med värdefulla insikter. Vi vill även tacka vår handledare Richard Nakamura som väglett oss genom studiens arbetsgång.

Stort tack till er alla!

Annie Knutsson & David Henriksson

Sammanfattning

Bakgrund och problemdiskussion: Under integrationsprocessen efter företagsförvärv ska det förvärvande och det förvärvade företagens organisationer samordnas och koordineras till en ny, gemensam, organisation. Tidigare forskning visar att intressenter kan påverkas av processen och att dessa även behöver hanteras eftersom intressenterna även i sin tur påverkar organisationen i fråga. Vidare pekar tidigare forskning på att fler studier om huruvida intressenter kan påverkas och hanteras vid företagsförvärv och integrationsprocesser behövs för att skapa en bredare förståelse för ämnesområdet.

Syfte: Studien syftar till att skapa en bredare förståelse för intressenter vid integrationsprocesser efter företagsförvärv.

Forskningsfråga: Hur kan intressenter påverkas och hanteras vid integrationsprocesser efter företagsförvärv?

Teori: Den teoretiska referensramen inkluderar dels teori om integrationsprocesser, intressenter och företagsförvärv samt allmän organisationsteori som kan relateras till integrationsprocesser.

Metod: Studien utgår från en kvalitativ metod och har antagit en abduktiv ansats. Intervjuerna är av semistrukturerad karaktär där 12 respondenter ingick i urvalet och totalt 13 intervjuer genomfördes. Urvalsmetoden baserades på ett bekvämlighetsurval. Intervjuerna transkriberades löpande och det empiriska materialet sammanställdes genom tematisering.

Empiri: I empirin sammanställs de kvalitativa intervjuerna utifrån påverkan och hantering, samt interna och externa intressenter.

Analys och diskussion: Baserat på det empiriska materialet har ett antal teman identifierats. Dessa teman analyseras och diskuteras i relation till de teoretiska utgångspunkterna. Kommunikation och information är exempel på återkommande teman som analyseras och diskuteras i detta kapitel.

Slutsats: Den centrala slutsatsen är att intressenter kan uppleva oro och osäkerhet på grund av ett informationsgap som uppstår vid integrationsprocessen. Intressenterna påverkas på ett personligt plan eftersom integrationen påverkar deras känslomässiga tillstånd. För att hantera intressenterna kan ledare och andra anställda kommunicera med varandra och med övriga intressenter. Vi finner att kommunikation är det främsta sättet att hantera intressenterna på.

Nyckelord: *Företagsförvärv, M&A, Integrationsprocesser, Intressenter*

Innehållsförteckning

1. Introduktion	5
1.1 Bakgrund och problemdiskussion	5
1.2 Syfte	7
1.3 Forskningsfråga	7
1.4 Avgränsningar	7
1.5 Uppsatsens disposition	7
2. Teoretisk referensram	8
2.1 Intressenter vid integrationsprocesser	8
2.2 Interna och externa relationer	10
2.3 Integrationsprocessens syfte och organisationspåverkan	10
2.4 Anställda och nyckelpersoner	12
2.5 Oväntade konsekvenser	13
2.6 Intressekonflikter	13
2.7 Referensramens teman	13
2.8 Kritiskt perspektiv på den teoretiska referensramen	14
3. Metod	15
3.1 Vetenskaplig ansats	15
3.2 Datainsamling	15
3.2.1 Urval av respondenter	16
3.2.2 Genomförande	18
3.3 Dataanalys	19
3.4 Tillförlitlighet, trovärdighet och metodkritik	19
3.5 Etiska ställningstaganden	20
4. Empiri	20
4.1 Integrationsprocessens påverkan på intressenter	21
4.1.1 Påverkan på både interna och externa intressenter	21
4.1.2 Interna intressenter	22
4.1.3 Externa intressenter	23
4.2 Hantering av intressenter vid integrationsprocesser	24
4.2.1 Hantering av både interna och externa intressenter	24
4.2.2 Interna intressenter	26
4.2.3 Externa intressenter	27
5. Analys och diskussion	28
5.1 Intressenter vid integrationsprocesser	28
5.2 Påverkan på intressenter vid integrationsprocesser	29
5.2.1 Personlig påverkan	29
5.2.2 Konkurrenter kan påverkas positivt	30

5.2.3 Intressekonflikter	30
5.2.4 Brist på motivation och engagemang hos anställda	31
5.3 Hantering av intressenter vid integrationsprocesser	31
5.3.1 Kommunikation	31
5.3.2 Integrations- och kommunikationsplaner	32
5.3.3 Incitamentsystem och bibehållandet av nyckelpersoner	33
5.4 Sammanfattande analysresultat	35
6. Slutsats	35
6.1 Studiens bidrag till forskning	36
6.2 Brister och förslag till vidare forskning	36
7. Referenslista	37
Bilaga 1. Intervjuguide	39

1. Introduktion

1.1 Bakgrund och problemdiskussion

Företagsförvärv innebär att ett företag köper ett annat företag (Sevenius, 2011). Varje år genomförs det tusentals förvärv i Sverige och metoden är en viktig del av det svenska näringslivet (Sevenius, 2011). Via förvärv kan företag uppnå olika typer av strategiska målsättningar såsom verksamhetsdiversifiering och riskspridning, ekonomisk tillväxt och skattefördelar (Sevenius, 2011). Däremot, trots metodens popularitet i svenskt näringsliv, är metoden riskfylld med hänsyn till bland annat de resurskrävande insatserna som ofta behövs för att genomföra ett förvärv och faktum är att statistiken visar att det är många genomförda företagsförvärv som anses misslyckas (Sevenius, 2011). Gällande termen "misslyckade förvärv" kan denna upplevas som något diffus och Sevenius (2011) påpekar att det är svårt att exakt avgöra vad ett misslyckat förvärv innebär men anser att termen i princip alltid syftar på de förvärv där de ursprungliga målsättningarna med förvärvet inte uppnåddes. En aspekt som vi finner intressant är att misslyckade förvärv ofta är av den typen som inkluderar en efterföljande integrationsprocess (Sevenius, 2011). Integrationsprocessen är den process som sker när två organisationer ska sammanföras och samordnas till en enhetlig organisation som kan dela resurser med varandra (Sevenius, 2011). Sevenius (2011, s.115) skriver att en "*bristande förståelse och engagemang i integrationsfasen*" är en av de mest bidragande faktorerna till att ett förvärv inte levererar enligt förväntningarna.

Vad gäller de konsekvenser som förvärv kan få på involverade organisationer påverkas inte enbart det förvärvande och det förvärvade företaget i sig på ett finansiellt plan, utan förvärv påverkar även företagens involverade aktörer på ett känslomässigt och personligt plan (Sarala m.fl., 2019; Sevenius, 2011). Sarala m.fl. (2019) betonar att tidigare forskning inte lyfter fram sådana sociala aspekter i samma utsträckning som de finansiella aspekterna. Sarala m.fl. (2019) menar att detta är ett studieområde som kräver mer forskning för att skapa en bredare förståelse och belyser i sin studie avsaknaden av forskning kring påverkan på aktörer vid förvärvsprocesser i allmänhet. Detta är även något som Steigenberger (2017) lyfter fram men menar vidare att det även saknas forskning kring den specifika integrationsprocessen efter företagsförvärv. Med hänsyn till att Sevenius (2011) menar att integrationsprocessen är avgörande för hur förvärvet utspelar sig, finner vi detta intressant. Steigenberger (2017) argumenterar för att betydande forskningsinsatser behöver göras för att skapa en bredare förståelse för integrationsprocessen och dess eventuella komplikationer för förvärvsprocessens genomförande. Förutom att det, baserat på Steigenberger (2017), verkar finnas en brist på forskning kring integrationsprocessen i sig finns en rad författare som anser att det även råder en brist kring studier som behandlar påverkan på och hantering av aktörer vid integrationer (se tidigare forskning nedan). Detta anser vi vara särskilt intressant, dels med hänsyn till att Sevenius (2011) belyser integrationsprocessen och dess avgörande roll för förvärvsutfallet, men även med hänsyn till att Sarala m.fl. (2019) påpekar vikten av att studera aktörer vid förvärv, samt att Steigenberger (2017) menar att det behövs fler bidrag till forskningen om integrationsprocessen. Kombinationen av studier om integrationsprocesser och aktörer verkar alltså, med hänsyn till ovanstående författare, vara ett studieområde som

det forskats om i relativt liten utsträckning. Gällande studier om aktörer vid integrationsprocesser, så har vi har identifierat tidigare forskning om intressenter (på engelska: "stakeholders") som belyser hur dessa kan påverkas och hanteras vid integrationen. Det är alltså inte en fråga om att sådan forskning inte existerar. Däremot menar både Sarala m.fl. (2019) och Steigenberger (2017) att studier om aktörer vid förvärv- och integrationer behöver studeras vidare då de finansiella aspekterna av företagsförvärv har varit forskningstraditionen.

Tidigare forskning (Segal m.fl., 2020; Bettinazzi & Zollo, 2017; Martirosyan & Vashakmadze, 2014) visar att intressenter påverkas vid integrationsprocesser och intressenterna behöver hanteras av personer i organisationen som genomgår en integration. Hanterandet av olika intressenter är lika viktigt som hanterandet av de finansiella aspekterna (Segal m.fl., 2020; Bettinazzi & Zollo, 2017; Martirosyan & Vashakmadze, 2014). Enligt Segal m.fl. (2020) har studier som fokuserar på intressenter vid företagsförvärv ökat sedan 1990-talet. Däremot anser Segal m.fl. (2020) att det trots detta råder en brist på studier fokuserade på intressenter vid företagsförvärv. Vidare anser Segal m.fl. (2020) att författare av publikationer inom finansområdet i stor utsträckning fokuserar på andra aspekter än de involverade intressenterna, vilket Segal m.fl. (2020) menar på kan vara problematiskt eftersom intressenterna i sin tur påverkar organisationen och därmed behöver dessa hanteras. Enligt Segal m.fl. (2020) kan ett företagsförvärv innebära en stor organisatorisk förändring och genom att studera ett företagsförvärvs konsekvenser på intressenterna kan en bredare förståelse skapas för vilka möjligheter och hinder som företagsförvärv innebär, i och med att företagsförvärv innebär inte bara en finansiell påverkan utan även en social påverkan på intressenterna. Även Bettinazzi och Zollo (2017) påpekar i likhet med Segal m.fl. (2019) att tidigare forskning inte har fokuserat på vad som händer med intressenter efter företagsförvärv. Bettinazzi och Zollo (2017) anser vidare att en orientering, där hänsyn tas till anställda, kunder, leverantörer och andra interna och externa intressenter, kommer påverka förvärvets långsiktiga konsekvenser.

Baserat på ovanstående anser vi det motiverat och relevant att vidare studera intressenter vid integrationsprocesser efter företagsförvärv. Vi anser vidare, baserat på den presenterade tidigare forskningen, att det är viktigt att få en helhetsbild över integrationsprocessen och dess involverade intressenter, och inte studera specifika fall. Detta i syfte att skapa en bredare förståelse för huruvida intressenter påverkas och hanteras vid integrationer i allmänhet eftersom tidigare forskning pekar på att sådana aspekter bör studeras i större utsträckning (Segal m.fl., 2020; Bettinazzi & Zollo, 2017; Martirosyan & Vashakmadze, 2014). För att förtydliga vad vi menar med intressenter avser vi i denna studien aktörer som utgörs av personer som kan påverka och som påverkas av företaget och dess agerande (King & Taylor, 2012; Sevenius, 2011). Vi väljer att dela in begreppet intressenter i interna intressenter och externa intressenter, i syfte att tydliggöra om intressenterna är inom organisationen eller utomstående. Med interna intressenter avser vi exempelvis personer som är anställda i organisationen medan externa intressenter syftar på exempelvis leverantörer, alltså personer utanför organisationen. För att studera interna och externa intressenter samt hur dessa kan relateras till integrationsprocessen kombinerar vi studier om företagsförvärv

och integrationsprocesser med studier om organisationsteori. Vi anser att det är särskilt intressant att fokusera på intressenter, både interna och externa, specifikt under integrationsprocesser eftersom integrationsprocessen, som tidigare nämnt, dels är den process som Sevenius (2011) menar vara en avgörande tidsperiod för huruvida förvärvet kan leverera enligt målsättningar, samt att tidigare forskning pekar på att både interna och externa intressenter påverkas och behöver hanteras (Segal m.fl., 2020; Bettinazzi & Zollo, 2017; Martirosyan & Vashakmadze, 2014).

1.2 Syfte

Syftet med studien är att skapa en bredare förståelse för intressenter vid integrationsprocesser genom att studera hur intressenter kan påverkas och hanteras vid integrationsprocesser efter företagsförvärv.

1.3 Forskningsfråga

- *Hur kan intressenter påverkas och hanteras vid integrationsprocesser efter företagsförvärv?*

1.4 Avgränsningar

För att uppfylla syftet och besvara forskningsfrågan har vi valt att göra följande tre avgränsningar: För det första är studien avgränsad till integrationsprocesser efter genomförda företagsförvärv. Med integrationsprocess syftar vi på "*en fullständig samordning av köparföretagets och målföretagets organisation*" (Sevenius, 2011, s.320). Vidare är studien avgränsad till hur intressenter kan påverkas och hanteras vid integrationsprocesser i Sverige och inkluderar därmed inte gränsöverskridande förvärv. Slutligen är studien avgränsad till att fokusera på intressenter vid den nya organisationen som uppstår under integrationsprocessen och behandlar därmed både det köpande företagets intressenter och det säljande företagets intressenter, med hänsyn till ovanstående definition på begreppet integrationsprocess.

1.5 Uppsatsens disposition

För att underlätta läsningen av denna studie väljer vi att kortfattat redogöra för studiens disposition. *Kapitel ett* behandlar bakgrund och problemdiskussion, tidigare forskning, syftet med studien och forskningsfrågan samt lyfter fram nödvändiga avgränsningar. *Kapitel två* presenterar den teoretiska referensramen innehållandes relevanta utgångspunkter om dels företagsförvärv i allmänhet och integrationsprocesser i synnerhet samt behandlar management- och organisationsteori om bland annat förändringsprocesser och intressenter som vi även kan relatera till integrationens förändringsprocess. I *kapitel tre* redogör vi för studiens tillvägagångssätt och forskningsmetod genom att presentera metodval, ansatser, datainsamling, trovärdighet och andra metodologiska aspekter. *Kapitel fyra* sammanställer och sammanfattar den insamlade empirin. *Kapitel fem* behandlar analysen och diskussionen av det empiriska materialet som vi ställer i relation till studiens teoretiska utgångspunkter. I

kapitel sex, slutsatskapitlet, presenterar vi studiens slutsatser, bidrag, begränsningar samt ger förslag på vidare forskning.

2. Teoretisk referensram

2.1 Intressenter vid integrationsprocesser

Gällande teori kring intressenternas roll vid integrationsprocessen kan Ruess och Voelpel (2012) användas. Författarna anser att vilka intressenter som påverkas och hanteras under företagsförvärv och integrationsprocesser varierar och beror på vilken typ av organisation det är frågan om. Enligt Ruess och Voelpel (2012) behöver däremot intressenter generellt sätt hanteras vid integrationsprocesser eftersom dessa både påverkas av och påverkar integrationen. Vidare menar Ruess och Voelpel (2012) att externa intressenter vid integrationsprocesser kan vara kunder, affärspartners och fackföreningsrepresentanter. Ruess och Voelpel (2012) anser att de interna intressenterna kan vara anställda och arbetsrådsrepresentanter. Ruess och Voelpel (2012) menar däremot att de nämnda intressenterna bara är exempel och det kan därmed finnas en rad andra interna och externa intressenter som är specifika för organisationen i fråga. Däremot, för att hantera intressenterna, menar Ruess och Voelpel (2012) att användbara verktyg kan vara enkätundersökningar för som intressenter får fylla i och att organisationen ger ut informationsblad till intressenterna. Ruess och Voelpel (2012) visar även ett exempel på hur intressenter kan hanteras vid integrationsprocesser vilket kan sammanfattas på följande sätt: Organisationen kan försöka övertyga intressenterna om organisationens nya strategiska inriktning efter förvärvet genom att upprätta ett kommunikationsteam som kommunicerar information till intressenterna. Kommunikationsteamet syftar till till att försöka övertyga intressenterna om fördelarna med integrationen för att skapa tillförlitlighet. Ruess och Voelpel (2012) menar att det skulle kunna resultera i att organisationen får stöd från intressenterna istället för att intressenterna ska uppleva osäkerhet kring integrationsprocessen.

Eftersom Ruess och Voelpel (2012) kan anses framhäva intressenter på ett mer generellt plan kan King och Taylor (2012) användas som ett komplement eftersom dessa har utvecklat en mer genomgående intressentmodell för analys och studier av företagsförvärv. Författarna lyfter fram *anställda, konkurrenter, kunder, rådgivare, långgivare, leverantörer och statliga tillsynsmyndigheter* som intressenter vid företagsförvärv. Även om King och Taylor (2012) fokuserar på intressenter vid förvärvsprocesser i allmänhet så kan några av dessa intressenter studeras även vid integrationsprocesser eftersom King och Taylor (2012) påpekar att vissa intressenter berörs även efter själva förvärvet. Vidare menar King och Taylor (2012) att alla dessa intressenter är viktiga och organisationen behöver ta hänsyn till dessa intressentgrupper. Vi väljer att vidare lyfta fram anställda, kunder, konkurrenter och leverantörer eftersom det är dessa som King och Taylor (2012) menar kan påverkas och hanteras efter ett företagsförvärv medan författarna belyser på de övriga intressenterna vid processen innan förvärvet. Därmed blir deras resonemang om anställda, kunder, konkurrenter och leverantörer de intressenter som är relevanta för denna studie eftersom vi fokuserar på integrationsprocessen efter att förvärvet är genomfört. Följande är en sammanfattning på hur dessa olika intressenterna både

kan påverkas och hanteras enligt den modell som King och Taylor (2012) presenterar. Gällande de *anställda* menar King och Taylor (2012) att dessa kan förutsätta att dramatiska förändringar kommer ske och därmed kan de uppleva osäkerhet. För att hantera de anställda behöver organisationen kommunicera information om förvärvet till dessa och organisationen behöver även visa planer för de anställda. Brist på information till de anställda kommer skapa spekulation om förvärvet och resultera i rädsla hos de anställda som kan påverka integrationsprocessen negativt. King och Taylor (2012) menar vidare att det även är vanligt att anställda får andra jobberbjudanden av konkurrenter under integrationsprocessen och om dessa då upplever osäkerhet i den nuvarande organisationen så riskerar organisationen att förlora medarbetare. Detta kan hanteras genom att ge ut tydlig information till de anställda och ha dialoger med dessa för att säkerställa deras engagemang. Gällande *konkurrenterna* menar King och Taylor (2012) att dessa alltså kan utnyttja ett företagsförvärv genom att försöka rekrytera de anställda eftersom dessa kan uppleva en brist på motivation under integrationen. Gällande *kunderna* påpekar King och Taylor (2012) att organisationen behöver kommunicera med dessa för att inte riskera att förlora kunderna. King och Taylor (2012) anser vidare att det ofta är mer gynnsamt att försöka behålla kunder efter ett förvärv istället för att försöka reducera kostnader. Detsamma gäller för *leverantörer* där King och Taylor (2012) påpekar att det är viktigt att kommunicera med leverantörerna för att undvika att de skulle få en negativ uppfattning om förvärvet som i sin tur skulle kunna leda till att de inte levererar enligt avtalat. Detta eftersom det kan skapas en osäkerhet även hos leverantörer då ett förvärv kan ge möjlighet till omförhandling med leverantörer, där organisationen hamnar i en starkare förhandlingsposition. Vikten av att införa integrations- och kommunikationsplaner stärks också av King och Taylor (2012) som menar på att det finns en efterfrågan från intressenter gällande att ta del av planer som redogör för vad förvärvet innebär för dessa. Denna informationen kan exempelvis kommuniceras via mail eller personliga möten (King & Taylor, 2012).

Som ett kompletterande alternativ till både Ruess och Voelpel (2012) samt King och Taylor (2012) intressentmodell kan Kato och Schoenberg (2014) användas som fokuserar på externa intressenter vid integrationsprocesser. Författarna belyser *kunder* och hur dessa påverkas av en integrationsprocess. Kato och Schoenberg (2014) anser att kunder kan uppleva osäkerhet under en integrationsprocess och denna osäkerhet innebär en risk för att organisationen kan förlora kunder. Vidare lyfter Kato och Schoenberg (2014) fram konkurrenter och menar, i likhet med King och Taylor (2012), att konkurrenterna påverkas på det sättet att dessa kan utnyttja situationen och kan passa på att kontakta kunder till en organisation som genomgår en integrationsprocess då processen kan skapa osäkerhet hos kunderna vilket kan ökar möjligheterna för konkurrenterna att ta över kundrelationer. Kato och Schoenberg (2014) visar även ett exempel på hur organisationer systematiskt kan hantera intressenter genom att tillsätta ett dedikerat säljteam som sköter kommunikationen med kunderna för att svara på deras frågor. Genom att hantera kundrelationerna väl, via ett dedikerat säljteam, menar Kato och Schoenberg (2014) att organisationen i sin tur även minskar risken för att dessa ska gå till konkurrenter. Kato och Schoenberg (2014) menar alltså att organisationen genom att hantera sina kundrelationer även kan hantera konkurrenterna eftersom risken för att kunderna går till konkurrenter kan minska om kundrelationer upprätthålls under integrationen.

2.2 Interna och externa relationer

Ett alternativ till att studera intressenter utifrån teorier och modeller specifika för förvärv eller integrationsprocesser är att studera en organisations relationer, som vi menar på blir samma sak som att studera intressenter. Detta med hänsyn till att Ruess och Voelpel (2012), King och Taylor (2012) samt Kato och Schoenberg (2014) menar att intressenter handlar om just relationer mellan aktörer och individer i och utanför organisationer. Eftersom studien behandlar påverkan på intressenter och hantering av dessa vid integrationsprocesser anser vi det som liknande att studera relationer mellan personer i organisationer som genomgår en integrationsprocess. För att betrakta interna och externa relationer i organisationer kan Tengblad och Oudhuis (2018) teori om sociala resurser användas som ingår i deras modell för organisatorisk resiliens. Tengblad och Oudhuis (2018) menar att sociala resurser är en form av relationer mellan människor internt och externt i organisationer och vi menar därmed att detta kan liknas med intressenter. Organisatorisk resiliens syftar på en organisations överlevnadsförmåga, vilket innebär hur organisationer återhämtar sig efter olika typer av störningar. De sociala resurserna som ingår i Tengblad och Oudhuis (2018) modell är relationer mellan ledning och anställda, relationer till kunder, relationer till leverantörer, relationer till ägare och finansiärer samt relationer till övriga intressenter. Dessa relationer påminner om tidigare nämnda intressentmodeller. Ett vanligt problem som Tengblad och Oudhuis (2018) menar påverkar relationen mellan ledning och anställda är brist på kommunikation. Kommunikation menar författarna är ett viktigt redskap i att bygga relationer till olika intressenter, och exemplifierar bland annat att löpande dialoger mellan intern personal såsom mellan chefer och anställda är viktigt. Vidare menar Tengblad och Oudhuis (2018) att tillförlitlighet mellan personer berörda av organisationen är viktigt och författarna menar att kommunikation är ett redskap som kan bygga tillförlitlighet. Även om Tengblad och Oudhuis (2018) inte skriver specifikt om företagsförvärv och integrationsprocesser belyser författarna därmed, i likhet med det som Ruess och Voelpel (2012) och King och Taylor (2012) menar, att kommunikation och löpande dialoger är viktigt för att hantera intressenterna.

2.3 Integrationsprocessens syfte och organisationspåverkan

För att studera hur intressenter kan påverkas och hanteras vid integrationsprocesser vill vi redogöra för integrationsprocessens syfte och organisationspåverkan för att skapa en bredare förståelse för integrationsprocessen. Enligt Sevenius (2011) syftar en integrationsprocess till att det köpande företaget och det säljande företaget organisationer ska samordnas och koordineras för att skapa avkastning och realisera synergieffekter. Synergier innebär att *“helheten är större än delarna”* (Sevenius, 2011, s.329), det vill säga att man kan vinna ett större värde genom att slå ihop två verksamheter och på så vis skapa synergieffekter. Sevenius (2011) påpekar att integrationen är en organisationsmässig förändringsprocess och att människor med egna känslor och åsikter kring förvärvet är involverade. Olika intressenter påverkar och påverkas av denna process (Sevenius, 2011). Enligt Sevenius (2011) är en integrationsprocess en form av förändringsprocess som påverkar organisationer. Sevenius (2011) lyfter fram en rad aspekter som påverkar anställda inom organisationen vid integrationsprocesser och vi väljer att sammanfatta dessa på följande sätt: *För det första*

genomförs ofta omfattande organisatoriska förändringar som kan innebära nya arbetsmetoder, nya arbetsuppgifter, nyanställningar och andra förändringar som påverkar hur både chefer och personal arbetar och samverkar. *För det andra* kan en integration påverka berörda individer på ett personligt plan eftersom processen exempelvis kan innebära en rädsla för personaluppsägningar. *För det tredje* kan en integration vara påfrestande för både personal och företagsledning i och med en ökad arbetsbörda och utökade ansvarsområden. *För det fjärde* kan organisationer hamna i ett chocktillstånd under och efter en förvärvsprocess eftersom ett företagsförvärv ofta, dels av juridiska skäl, hålls hemligt för många personer och nyheten om att förvärva eller bli förvärvade kan vara omvälvande. Sevenius (2011) påpekar vidare att dessa aspekter påverkar människor i organisationen på olika sätt och därmed kan dessa användas för att studera hur intressenter förhåller sig till dessa, vilket är av relevans för studiens forskningssyfte. Sevenius (2011) anser att integrationens interna personal kan hanteras genom att sätta upp tydliga integrationsplaner för att på ett systematiskt sätt genomföra integrationen på ett sätt som uppfyller de strategiska målsättningarna. Även kommunikationsplaner upprättas i syfte att skapa en medvetenhet i organisationen kring vad som händer och vem som har ansvar för vad. Sevenius (2011) menar vidare att ledning och personal inte alltid har samma kunskap om och förväntningar på förvärvet och den oro, osäkerhet eller stress som kan uppstå hos personalen på grund av detta behöver hanteras genom att exempelvis införa tydliga planerings-, kommunikations- och uppföljningsrutiner.

Dao och Bauer (2021) anser i likhet med Sevenius (2011) att företagsförvärv har en stor påverkan på människorna som är involverade. Vidare anser Dao och Bauer (2021) att integrationer är dynamiska processer och inte statiska, vilket även Sevenius (2011) menar på. Integrationsprocessen förändras kontinuerligt över tiden och olika individer kan vara involverade under olika stadier. Dao och Bauer (2021) påpekar även att det är människorna i organisationerna som driver igenom förändringsprocessen och därmed är människor i sig den enskilt viktigaste aspekten vid förvärv och integrationer, vilket också kan liknas med att Tengblad och Oudhuis (2018) beskriver sociala resurser som ett företags mest värdefulla tillgångar. Dao och Bauer (2021) menar att de sociala aspekterna av förvärv och integrationer påverkar utfallet av förvärvet och att misslyckade integrationer ofta beror på mänskliga faktorer och inte finansiella. I likhet med Sevenius (2011) menar Dao och Bauer (2021) att de involverade människornas relationer med varandra till stor grad påverkar vilka konsekvenser som ett företagsförvärv resulterar i. Sevenius (2011) anser att intressekonflikter är vanligt förekommande men att vilka andra integrationsproblemen som uppkommer är situationsberoende. Sevenius (2011) hävdar vidare att brist på engagemang och motivation hos medarbetare är vanligt förekommande under integrationer, vilket också överensstämmer med det som Dao och Bauer (2021) menar gällande att människorna är den viktigaste faktorn för att en integration ska kunna genomföras. Dao och Bauer (2021) och Sevenius (2011) kan bidra till att uppfylla studiens syfte och forskningsfråga eftersom dessa alltså framhäver den mer organisatoriska och sociala sidan av förvärv och integrationer istället för endast finansiella aspekter.

2.4 Anställda och nyckelpersoner

Med hänsyn till att en organisations anställda är de främsta involverade intressenterna som driver igenom integrationsprocessen (Sevenius, 2011; Dao & Bauer, 2021), anser vi det relevant att lyfta fram specifik teori kring anställda och nyckelpersoner vid företagsförvärv. Sevenius (2011) menar att en konsekvens av personalens upplevda oro i samband med ett förvärv kan leda till att vissa individer väljer att säga upp sig. Galpin m.fl. (2012) har utvecklat en teori som kan användas för att studera hur nyckelpersoner kan hanteras vid en integrationsprocess. Galpin m.fl. (2012) menar, i likhet med Sevenius (2011) att uppsägningar i samband med förvärv är vanligt förekommande, och betonar att det ofta är högpresterande personal som väljer att säga upp sig. Galpin m.fl. (2012) beskriver att nyckelpersoner och högpresterande personal är de som troligtvis kommer att lämna först eftersom de har störst chans att få en annan anställning. En generell definition av nyckelpersoner är enligt Galpin m.fl. (2012) personer vilka är svåra att ersätta med hänsyn till den kompetens de besitter, samtidigt som de också tillhör den del av personalen som tillför störst värde till organisationen. Galpin m.fl. (2012) menar på att nyckelpersoner är kopplade till specifika områden och preciserar nyckelpersoner inom förvärvsprocesser som anställda vars bristande närvaro skulle orsaka den största förlusten för organisationen. Nyckelpersoner kan bestå av både individer och grupper. Galpin m.fl. (2012) menar vidare på att förlust av nyckelpersoner i samband med en förvärvsprocess har visat sig ha stor inverkan på förvärvets utfall. Orsaker till att nyckelpersoner väljer att lämna organisationen i samband med ett förvärv förklarar författarna kunna vara en bristande kommunikation mellan det förvärvande och förvärvade företaget, en känsla av en lägre status inom organisationen likväl som osäkerhet kring en ny roll i en omstrukturerad organisation.

För att behålla nyckelpersonerna efter ett förvärv så presenterar Galpin m.fl. (2012) en modell med fem principer som kan användas. Den *första* principen handlar om att organisationen behöver identifiera de personer som besitter nyckelkompetens och menar på att detta ska baseras på den kompetens som behövs i den nya organisationen. Den *andra* principen handlar om att genomföra planerade åtgärder som syftar till att öka incitamenten för nyckelpersonerna att stanna. Åtgärderna som nämns är kommunikation, att involvera och interagera med nyckelpersonerna samt att införa ekonomiska incitament. Galpin m.fl. (2012) menar även att nyckelpersoner kan uppleva en förändring i status som kan orsaka att de lämnar organisationen, vilket chefer och ledning behöver ta hänsyn till. Galpin m.fl. (2012) påpekar även att det kan finnas en vinning i att utforma individuella åtgärder för de personer man vill behålla i organisationen. Den *tredje* principen rör ledarskapets roll för att säkerställa engagemang hos de anställda. Det är enligt Galpin m.fl. (2012) vanligt att engagemanget från anställda minskar i samband med ett förvärv, varpå detta blir ett mål för ledningen att upprätthålla. Galpin m.fl. (2012) nämner även att i samband med uppsägningar av personal vid förvärv är det lika viktigt hur hanteringen av detta sker för de som är kvar i organisationen som de som lämnar, eftersom det styr de kvarvarandes motivation, attityd och lojalitet. Den *fjärde* principen som Galpin m.fl. (2012) tar upp handlar om att organisationen ska agera fort, men med försiktighet. Detta eftersom det har visat sig ge fördelar för organisationen, exempelvis som en högre motivation hos anställda och en högre acceptans av

en ny vision för organisationen. Den *femte* och sista principen stärker argumenten för införa åtgärder för att behålla nyckelkompetens och att åter-engagera anställda i organisationen eftersom det ökar organisationens allmänna prestation.

2.5 Oväntade konsekvenser

För att hantera både de interna- och externa intressenterna kan planer av olika slag vara en del av hanteringen (Sevenius, 2011; King & Taylor, 2012). Både Sevenius (2011) och Dao och Bauer (2021) betonar däremot att företagsförvärv och integrationer är utmanande att planera. Vidare menar Sevenius (2011) att vetskapen hos exempelvis personalen eller andra intressenter om att icke-planerade händelser kan inträffa under integrationen som kan skapa en känsla av oförutsägbarhet. Sevenius (2011) anser att detta behöver hanteras av både chefer och personal och anser vidare att integrationen på ett översiktligt plan bör planeras men att organisationen behöver vara förberedd på att nya oväntade problem kan uppstå under integrationen. Även Tengblad och Oudhuis (2018) anser, utifrån deras teori om sociala resurser och organisatorisk resiliens, att organisationer behöver vara förberedda på att hantera oväntade händelser som sker. Att oväntade konsekvenser inträffar under integrationsprocessen kan relateras till Czarniawska (2015) som också anser att förändringsprocesser kan resultera i oväntade konsekvenser. Även Grey (2009) påpekar att oavsiktliga konsekvenser sker under förändringsprocesser eftersom allt inte kan planeras. Utifrån detta kan det därmed konstateras att integrationsprocessen är en förändringsprocess vars händelseförlopp inte går att planera fullt ut och oväntade konsekvenser kommer därmed behöva hanteras. Detta anser vi vara relevant för vår studie eftersom intressenterna alltså kan tänkas påverkas av oväntade konsekvenser och oförutsägbarhet.

2.6 Intressekonflikter

Tengblad och Oudhuis (2018) menar att det kan finnas motsättningar även mellan olika intressenters intressen där dessa kan stå i konflikt med varandra. Även denna organisationsteoretiska utgångspunkt kan relateras till Sevenius (2011) som påpekar att intressekonflikter och internt motstånd mot exempelvis ledningen kan uppstå och utgöra integrationsproblem. Intressekonflikterna och motståndet kan också vidare studeras utifrån en teori utvecklad av Freeman m.fl. (2010). Freeman m.fl. (2010) skriver, gällande intressekonflikter mellan olika berörda aktörer hos organisationer, att det sker skiftningar i tid där en intressents intresse kan anses viktigare än en annans. Freeman (2010) menar att det inte alltid är en intressents intresse som är konstant viktigare än någon annans och med hänsyn till detta skriver Freeman m.fl. (2010) att över tid, så behöver samtliga intressenters intresse tillgodoses.

2.7 Referensramens teman

För att sammanfatta den teoretiska referensramen har vi valt att sammanställa en tabell i syfte att redovisa de teoretiska utgångspunkter som ligger till grund för analys, diskussion samt slutsats. I tabellens första kolumn anges de olika teoretiska teman som referensramen vi har

identifierat. I den andra kolumnen ges en kort förklaring till vad temat innebär. Den sista kolumnen anger de författare som är kopplat till temat.

Tabell 1: Sammanfattning av huvudsakliga teman utifrån den teoretiska referensramen

Tema	Förklaring	Författare
Intressenter	Specifika teorier för att identifiera intressenter vid integrationsprocesser.	Ruess och Voelpel (2012), King och Taylor (2012), Kato och Schoenberg (2014), Tengblad och Oudhuis (2018).
Integrations- och kommunikationsplaner	Teori kring planering av integrationer.	Sevenius (2011), King och Taylor (2012).
Personlig påverkan	Känslomässiga tillstånd hos involverade personer vid integrationsprocessen.	Sevenius (2011), King och Taylor (2012), Dao och Bauer (2021).
Nyckelpersoner	Påverkan och hantering av särskilt viktiga personer.	Galpin m.fl. (2012).
Oväntade konsekvenser	Icke-planerade situationer som kan uppstå vid organisationsförändringar.	Grey (2009), Czarniawska (2015), Tengblad och Oudhuis (2018), Sevenius (2011).
Intressekonflikter	Motstridiga viljor hos intressenter.	Freeman m.fl. (2010), Tengblad och Oudhuis (2018), Sevenius (2011).

2.8 Kritiskt perspektiv på den teoretiska referensramen

Eftersom referensramen inkluderar vissa teorier och studier som inte är direkt relaterade till hur intressenter kan påverkas och hanteras vid integrationsprocesser anser vi att det är av vikt att vi belyser detta i syfte att visa på ett kritiskt förhållningssätt. Även om vi anser att samtliga teorier är relevanta, vilket vi har argumenterat för i referensramen, vill vi skapa en medvetenhet kring att vi som författare på egen hand fått relatera viss teori till integrationsprocessen. De författare som lyfter fram allmän organisationsteori är Tengblad & Oudhuis (2018), Grey (2009) och Czarniawska (2015). Övriga teorier är däremot direkt relaterade till antingen intressenter, förvärv samt integrationer.

3. Metod

3.1 Vetenskaplig ansats

Syftet med denna studie är att skapa en bredare förståelse för intressenter vid integrationsprocesser, varvid vi har anpassat vår metod utefter detta syfte. Vi ansåg att det var av stor vikt att få en helhetsbild över intressenterna vid integrationsprocesser baserat på personers erfarenhet från eller kunskap om integrationer. Denna studie har därmed utgått från en kvalitativ metod med hänsyn till att Bryman och Bell (2017) skriver att den kvalitativa metoden fokuserar på det som sägs eller skrivs och att Patel och Davidson (2011) skriver att den kvalitativa metoden kan resultera i en djupare förståelse av ett ämne. Därmed ansåg vi att den kvalitativa metoden är av fördel i denna studie. Detta eftersom vi var intresserade av att studera personer med erfarenhet från och kunskap om företagsförvärv och integrationsprocesser i syfte att fråga dessa om deras erfarenheter. Med tanke på detta kunde den kvalitativa metoden möjliggöra att på ett djupare plan analysera det som framkom under intervjuerna kopplat till våra teoretiska utgångspunkter (Patel & Davidson, 2011; Bryman & Bell, 2017). Lind (2019) skriver att den kvalitativa metoden utgår från ett hermeneutiskt synsätt som skapar utrymme för tolkning och eftersom respondenternas egna erfarenheter, tolkningar och åsikter är svåra att mäta genom en kvantitativ studie (Patel & Davidson, 2011; Bryman & Bell, 2017) kan den kvalitativa metoden vara att föredra. Det finns däremot viss problematik med den kvalitativa metoden gällande tillförlitlighet och trovärdighet, vilket vi diskuterar i avsnitt 3.4.

Vidare har denna studien antagit en abduktiv ansats, som är en kombination av induktion och deduktion (Lind, 2019; Patel & Davidson, 2011). Den induktiva metoden syftar på när empirin utgör grunden för vilka teoretiska utgångspunkter som en studie framhäver medan den deduktiva metoden kännetecknas av att de teoretiska utgångspunkterna redan från början utgör en grund för studien där forskaren empiriskt testar redan framtagna hypoteser (Patel & Davidson, 2011). Vidare anser Patel och Davidson (2011) att den abduktiva ansatsen möjliggör ett mer flexibelt arbetssätt i jämförelse med induktion och deduktion. Därav ansåg vi att den abduktiva ansatsen kunde bidra till att uppfylla studiens syfte i den meningen att vi hade möjlighet att addera relevant teori baserat på det som framkom under intervjuerna efterhand.

3.2 Datainsamling

Det empiriska underlaget för studien utgjordes av kvalitativa intervjuer som spelades in efter samtycke från respektive respondent. Det empiriska underlaget utgör primärdata, vilket innebär data som skapats specifikt för studien (Lind, 2019).

Studiens kvalitativa intervjuer är av semistrukturerad karaktär (Bryman & Bell, 2017). Enligt Bryman och Bell (2017) innebär semistrukturerade intervjuer att respondenterna får utrymme att besvara frågorna i intervjuguiden utifrån ett öppet och fritt förhållningssätt. Eftersom det var respondenternas unika erfarenheter av integrationsprocesser och företagsförvärv som vi

fann av mest intresse ansåg vi att den semistrukturerade metoden var fördelaktig eftersom respondenterna var fria att lyfta fram sådant som de själva ansåg vara relevant för studien. Vi fick även, via semistrukturerade intervjuer, utrymme att ställa följdfrågor som var baserade på intervjuguiden (Bryman & Bell, 2017), vilket vi ansåg vara viktigt för att öka vår förståelse för ett särskilt tema som diskuterades. Intervjuerna hade också en låg grad av standardisering i syfte för att vi skulle kunna ställa frågorna i den följd som passade samtalet, för att främja samtalets flyt och därmed få ut så mycket information som möjligt (Patel & Davidson, 2011). Intervjuguiden i Bilaga 1 är utformad med hänsyn till ovannämnda struktur och grad av standardisering.

3.2.1 Urval av respondenter

Med hänsyn till att denna studie ämnar till att studera integrationsprocesser i allmänhet har vi valt att inte fördjupa oss på ett enda eller ett fåtal företag som genomgått en integration. En sådan metod, såsom en fallstudie, hade framkallat ett resultat baserat på de specifika företagen men detta ligger inte i linje med vårt syfte. Istället ansåg vi att urvalet skulle baseras på personer med mångårig erfarenhet från rådgivning, eller som på annat sätt har kunskap om integrationsprocesser. Vi ansåg att dessa kunde bidra med en bredare förståelse för intressenter och integrationsprocesser eftersom dessa därmed kunde prata om integrationsprocesser i allmänhet och vad de ansåg var återkommande aspekter, snarare än att fokusera på ett eller ett fåtal specifika genomförda integrationsprocesser.

Urvalet har baserats på ett bekvämlighetsurval (Bryman & Bell, 2017). Den ursprungliga utgångspunkten var att endast använda ett målstyrt urval vilket är en form av strategisk urvalsmetod (Bryman & Bell, 2017) där val av respondenter skulle utgå från personer som har direkt kunskap om studiens forskningsfrågor och syfte. De respondenter som vi ursprungligen skulle basera urvalet på var integrationsrådgivare på managementkonsultbolag. Däremot var det utmanande att identifiera sådana personer och flera av dessa som kontaktades valde att inte medverka i studien på grund av tidsbrist. Därför har studien utgått från ett bekvämlighetsurval där urvalet av respondenter har baserats på personer som vid en specifik tidpunkt har varit lätta att få tag på och som hade möjlighet att medverka i en intervju inom en viss tid. Respondenterna kontaktades via mail där vi frågade om dessa frivilligt ville medverka på en intervju inom en viss tidsram. Studien skulle även kunna sägas inkludera inslag av ett snöbollsurval, som är en form av bekvämlighetsurval (Bryman & Bell, 2017), då en respondent vid ett tillfälle hänvisade oss till ytterligare två personer. Urvalet av respondenter har alltså utgått från ett bekvämlighetsurval för samtliga respondenter men två stycken av respondenterna hänvisades vi till vilket kan relateras till ett snöbollsurval (Bryman & Bell, 2017). Enligt Bryman och Bell (2017) finns det däremot brister med att basera urvalet på ett bekvämlighetsurval eftersom respondenterna riskerar att inte vara lika relevanta för studiens syfte och forskningsfrågor som personer med direkt kunskap inom det valda ämnesområdet, såsom en integrationsrådgivare i vårt fall. Vi anser att det är viktigt att vara medveten om sådana brister med tanke på att det kan påverka studiens tillförlitlighet. Däremot, med tanke på studiens inriktning mot att studera respondenternas olika erfarenheter och infallsvinklar på ämnet, ansåg vi att ett bekvämlighetsurval ändå är

passande eftersom vi är intresserade av olika erfarenheter och infallsvinklar på ämnet och ansåg därmed inte att samtliga respondenter måste vara integrationsrådgivare.

Respondenterna som vi intervjuade var personer som antingen arbetar eller har arbetat med företagsförvärv. Samtliga respondenter hade mångårig erfarenhet från att vara involverade i förvärvsprocesser och respondenterna hade även olika erfarenheter gällande praktisk erfarenhet från integrationsprocesser. Vissa av respondenterna hade personligen varit involverade i en organisation som genomgått en integrationsprocess medan andra hade kunskap om området via sitt arbete. Även om samtliga respondenter inte arbetat specifikt med integrationer, hade respondenterna som inkluderades i urvalet kunskap om eller direkt erfarenhet från integrationsprocesser, vilket vi ansåg vara tillräckligt för att uppfylla studiens syfte.

När vi hade genomfört intervjuer med nio respondenter fann vi att respondenternas svar var lika varandra eller påminde om varandra i fler avseenden. Efter den nionde intervjun hade vi ytterligare fyra intervjuer inbokade vilka vi valde att genomföra. Däremot, när vi hade genomfört samtliga 13 intervjuer fann vi att svaren i stor utsträckning var mycket lika varandra och därmed ansåg vi att fler intervjuer inte behövdes för denna studien.

Tabell 2: Genomförda intervjuer

Respondent	Tid	Plats	Befattning	Praktisk erfarenhet*
1	31 min	Zoom	f.d SVP**, Investmentbank	Nej
2	30 min	Teams	Integrationsrådgivare	Ja
3	28 min	Teams	M&A Rådgivare	Nej
4	37 min	Kontor	Privatinvesterare, Entreprenör	Ja
5	31 min	Teams	f.d Bankman	Ja
6	27 min	Teams	Director, Investmentbank	Nej
7	20 min	Teams	M&A Rådgivare	Nej
8	30 min	Teams	M&A Rådgivare	Ja
9	31 min	Teams	M&A Rådgivare	Ja
10	28 min	Teams	M&A Rådgivare	Nej
11	27 min	Teams	Investment Manager	Ja
12	26 min	Teams	f.d SVP**, Investmentbank	Nej
13	32 min	Teams	SVP**, Investmentbolag	Ja

**Ja: Respondenten har varit anställd i en organisation som genomgått en integration alternativt varit involverad som rådgivare vid en integration. Nej: Respondenten har kunskap på annat håll om integrationsprocesser via sitt arbete inom företagsförvärv.*

***Senior Vice President*

3.2.2 Genomförande

Det första steget för att påbörja datainsamlingen var att utforma en intervjuguide som sedan låg till grund för studiens kvalitativa intervjuer. Intervjufrågorna delades in i fyra olika teman som speglade den teoretiska referensramen. Forskningsfrågan delades in i två delar, en som behandlar hur intressenter påverkas vid integrationsprocesser efter företagsförvärv och en del som behandlar hur intressenterna kan hanteras vid integrationsprocesser efter företagsförvärv. De fyra teman som intervjufrågorna delades in i var (1) integrationsprocessen utifrån erfarenhet, (2) intressenter som påverkas och hanteras vid integrationer, (3) icke-planerade händelser efter företagsförvärv och (4) nyckelpersoner. Tema (1) är huvudsakligen kopplat till hur intressenter påverkas av integrationsprocessen efter ett företagsförvärv. Tema (2) är kopplat både till påverkan och hantering av intressenter. Tema (3) och (4) är huvudsakligen kopplade till hur intressenter kan hanteras. Däremot går samtliga teman till viss del ihop och berör både påverkan och hantering av intressenter. Eftersom studien utgår från en abduktiv ansats har vi, baserat på intervjusvaren, lagt till teorier i efterhand som kompletterar de teorier som intervjuguiden var byggd på. Detta anser vi är viktigt att nämna eftersom teorierna som intervjuguiden har utgått från alltså har kompletteras baserat på genomförda intervjuer.

För att testa studiens intervjuteman genomförde vi en pilotintervju. En pilotintervju kan användas för att testa en viss teknik eller datainsamlingsmetod (Patel & Davidson, 2011). I denna studien har pilotintervjun använts till att utvärdera intervjuguiden. Efter pilotintervjun reviderades studiens syfte och forskningsfråga vilket därefter resulterade i att intervjuguiden har redigerats. Pilotintervjun genomfördes med Respondent 1 (se tabell) och då denna person hade relevant erfarenhet som kunde hjälpa till att uppfylla studiens syfte inkluderades en ytterligare intervju med Respondent 1. Därav är Respondent 12 samma person som Respondent 1. Detta anser vi vara viktigt att påpeka med hänsyn till forskningsetik. Vi har därmed genomfört intervjuer med totalt 12 enskilda respondenter, men uppnått totalt 13 intervjuer.

Majoriteten av intervjuerna genomfördes digitalt, vilket var en metod som valdes dels på grund av geografiska avstånd men också med hänsyn till effektivitet och tidsbrist. En annan aspekt som också vägde in valet i att genomföra digitala intervjuer var att minska tidsåtgången för respondenterna samt att göra det enklare för dessa att delta, och på så sätt främja att fler personer skulle vilja och ha tid för att ställa upp på en intervju. En intervju genomfördes på plats på en av respondenternas kontor, eftersom detta var vad respondenten föredrog.

Genomförandet av intervjuerna gick till genom att intervjupersonerna i intervjuens början blev informerade om studiens syfte och forskningsfråga för att sedan bli tillfrågade om samtycke för inspelning. Samtliga intervjupersoner gav samtycke till inspelning. Därefter genomfördes intervjun genom att behandla intervjuguidens fyra teman. I linje med den semistrukturerade karaktär som valts ställdes vissa frågor med andra ord än vad som angetts i intervjuguiden. Vi ställde även följdfrågor för att få ut så mycket information som möjligt.

3.3 Dataanalys

Analysen av materialet skedde parallellt med datainsamlingen, i syfte att kunna göra anpassningar inför framtida intervjuer (Patel & Davidson, 2011). Detta gick också i linje med den abduktiva forskningsansats som studien antog. Enligt Bryman och Bell (2017) finns det fördelar i att löpande transkribera intervjuerna för att underlätta processen gällande att finna relevanta aspekter och teman som vidare kan användas i efterföljande intervjuer. Därför har samtliga intervjuer transkriberats löpande för att sedan användas som analysunderlag. I samband med transkriberingen gjordes en första kodning av det insamlade materialet, det vill säga kategorisering av materialet (Patel & Davidson, 2011). Den första kodningen syftade till att sortera datan i relevant och irrelevant material för forskningsfrågan. Kodningen gjordes genom att lyssna på det inspelade materialet, för att sedan transkribera de delar som ansågs vara relevanta för att besvara forskningsfrågan. Det påbörjades sedan en andra kodning med det transkriberade materialet som analysunderlag, där en indelning mellan påverkan på intressenter och hantering av intressenter gjordes i syfte att kunna besvara både påverkan och hantering. Dessa två indelningar delades sedan upp i interna respektive externa intressenter i syfte att tydliggöra för läsaren vilken typ av intressent som belystes. När materialet kodats efter interna och externa intressenter jämfördes dessa för att hitta gemensamma teman, likheter och skillnader. I syfte att på ett systematiskt sätt genomföra analysen och diskussionen (kapitel 5) har vi i grunden utgått från denna tematisering. Däremot har vi inte endast inkluderat de olika teman vi funnit som separata rubriker för analysen. Istället har vi andra rubriker i analys- och diskussionskapitlet, men tematisering var alltså verktyget vi använde för att analysera det empiriska materialet.

Tabell 3: Exempel på kodning

Citat	Påverkan/Hantering	Intern/Extern	Tema
“...det som jag tycker har funkat bäst är att man (...) pratar med de anställda...” (Respondent 10)	Hantering	Intern intressent	Kommunikation

3.4 Tillförlitlighet, trovärdighet och metodkritik

Lind (2019) föreslår att begreppen *autenticitet*, *pålitlighet* och *träffsäkerhet* kan användas när tillförlitligheten och trovärdigheten diskuteras för kvalitativa studier. Eftersom denna studie utgår från en kvalitativ metod kan vi därmed diskutera studiens tillförlitlighet och trovärdighet i enlighet med Lind (2019). Gällande autencitet har vi valt att endast inkludera sådant material som vi anser att vi kan återge på ett korrekt sätt. Gällande pålitlighet har vi försökt att genom detta metodkapitel på ett detaljerat och nyanserat sätt möjliggöra för läsaren att bedöma trovärdigheten och tillförlitlighet genom att studera studiens tillvägagångssätt. Till sist anser vi, gällande träffsäkerhet, att vi inkluderat relevant underlag för studien som resulterar i en ökad tillförlitlighet och trovärdighet.

Förutom den metodkritik som redan framförts i kapitlet, vill vi tillägga ytterligare aspekter som vi är medvetna om. Eftersom denna studie ämnar till att studera ett brett forskningsområde som kan anses vara relativt komplext, och med hänsyn till att studiens genomförande endast omfattade cirka 10 veckor, förekommer begränsningar. Eftersom respondenterna under intervjuerna har pratat om intressenter, alltså andra personer än respondenterna själva, finns en risk att respondenterna har gissat eller trott saker om intressenternas egna upplevelser. Däremot, via att 12 respondenter har inkluderats, anser vi att vi kan minska risken för detta eftersom vi kan jämföra respondenternas svar. Vidare finns en risk att den urvalsgrupp som är inkluderad inte ger en rättvisande bild med hänsyn till att samtliga inte är involverade som exempelvis rådgivare vid just integrationsprocesser. Däremot har samtliga respondenter kunskap om integrationer varvid vi finner risken kan minskas. Vidare har endast 13 intervjuer genomförts med 12 respondenter vilket kan anses utgöra ett relativt litet underlag samt att studien inkluderar information av kvalitativ karaktär.

3.5 Etiska ställningstaganden

Patel och Davidson (2011) menar att det finns fyra krav för att en vetenskaplig studie ska genomföras på ett forskningsetiskt sätt. Dessa krav inkluderar informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet. *Informationskravet* innebär att samtliga intervjukandidater blir informerade om studiens syfte. *Samtyckeskravet* innebär att samtliga deltagare i studien gör detta frivilligt och har möjligheten att själv bestämma om denne vill avbryta. *Konfidentialitetskravet* innebär att personuppgifter om intervjukandidaterna ska förvaras utom åtkomst för obehöriga. *Nyttjandekravet* innebär att det insamlade materialet endast får användas inom ramen för studien. För att uppfylla dessa fyra krav har följande tillvägagångssätt använts: Gällande *informationskravet* har samtliga respondenter innan intervjun blivit informerade om studiens syfte och forskningsfrågor. För att uppfylla *samtyckeskravet* har samtliga respondenterna frivilligt valt att ställa upp, med möjligheten att avbryta, på en intervju genom att acceptera vår inbjudan. För att säkerställa *konfidentialiteten* har inga personuppgifter delats med andra, respondenterna är anonyma i studien och vidare har personuppgifterna inte förvarats på sådant sätt så att dessa är offentligt tillgängliga eller lättillgängliga för andra utomstående personer. Slutligen, gällande *nyttjandekravet*, används materialet och uppgifter om personer som framkommit under studiens arbetsgång endast för studiens forskningsändamål. Därmed anser vi att denna studie har förhållit sig till de forskningsetiska principer som Patel och Davidson (2011) lyfter fram.

4. Empiri

Baserat på intervjuerna med respondenterna framkommer det sex stycken olika intressenter som respondenterna lyfter fram i varierande grad. De interna intressenterna framställs som *anställda, ledning och ägare*. De externa intressenterna framgår vara *kunder, leverantörer och konkurrenter*.

4.1 Integrationsprocessens påverkan på intressenter

4.1.1 Påverkan på både interna och externa intressenter

Samtliga respondenter menar att intressenterna påverkas under en integrationsprocess. Flertalet av respondenterna är däremot eniga om att olika intressenter kan påverkas på olika sätt beroende på storleken på företagen och vilken typ av verksamhet det handlar. Däremot menar respondenterna att intressenterna i varierande grad, oavsett företagsstorlek och verksamhetsinriktning, ofta upplever oro och osäkerhet under en integrationsprocess. Däremot, när respondenterna talar om konkurrenter, framgår det att dessa är den intressentgrupp som ofta påverkas positivt av en integrationsprocess. Respondenterna menar att den upplevda oron och osäkerheten kring integrationer hos de övriga intressenterna grundar sig i att det uppstår ett informationsgap mellan olika intressenter vid integrationsprocesser, vilket gör att dessa ofta vill ställa frågor till den nya organisationen som uppstår vid en integration. Respondenterna anser att frågorna oftast handlar om hur integrationen kommer påverka dessa på både kort och lång sikt och hur deras relation till den nya organisationen kommer se ut under integrationsprocessen. Gemensamt för respondenterna är att dessa anser att organisationens både interna och externa intressenter alltså upplever ett informationsbehov vid integrationsprocesser. Informationsbehovet menar samtliga respondenter grundar sig i att intressenterna vill veta vilka konsekvenser som integrationen kommer resultera i. Respondent 12 menar också att det kan ske skiftningar i tid gällande vilka intressenter som upplever oro kring integrationen.

Vidare är respondenterna eniga om att integrationsprocessen kan utlösa intressekonflikter hos intressenter vilket påverkar dessa. Majoriteten av respondenterna påpekar att intressenterna i grunden är människor med egna känslor och tankar kring integrationen och vidare påtalar samtliga respondenter att en integrationsprocess kan resultera i att olika involverade människor kan tycka olika om processen. Däremot anser Respondent 3 och Respondent 7, till skillnad från övriga respondenter, att förekommandet av intressekonflikter ofta överdramatiseras. Respondent 3 menar att intressekonflikter oftast inte uppstår på grund av att det köpande bolaget redan gjort en analys om potentiella intressekonflikter innan integrationsprocessen. Respondent 7 menar att *“en ägarförändring är odramatisk”* och anser att exempelvis den interna personalen i den nya organisationen blir stärkta på grund av att en ny ägare har klivit in med investeringar i bolaget. Även om Respondent 3 och Respondent 7 inte överensstämmer med övriga respondenter angående att intressekonflikter är vanliga, så påpekar både Respondent 3 och Respondent 7 på att det, även om det tillhör ovanligheten, kan uppstå intressekonflikter hos både interna och externa intressenter. Därav är respondenterna eniga om att intressekonflikter kan uppstå även om det finns avvikelser i hur vanliga respondenterna anser att intressekonflikter under integrationsprocessen är.

En ytterligare aspekt som majoriteten av respondenterna belyser är att den organisatoriska förändringsprocess som en integration mellan två organisationer innebär kan påverka de människor som utgör intressenterna inte enbart på ett professionellt plan utan även på ett personligt plan. Detta resonemang är återkommande och Respondent 9 uttrycker detta som att

“det är mycket runt människorna för människor är människor. De har känslor och karriärer och människor kan komma i kläm.”.

4.1.2 Interna intressenter

Angående *anställda* menar samtliga respondenter att personalen i den nya organisationen kan uppleva oro och osäkerhet under en integrationsprocess på grund av de organisationsmässiga förändringar som genomförs som kan innebära nya arbetsuppgifter och nya arbetsroller. Däremot belyser vissa respondenter att anställda även kan bli positivt inställda till integrationsprocessen vilket bland annat Respondent 5 anser som påpekar att *“anställda påverkas både positivt och negativt”*. Respondent 5 exemplifierar genom att påpeka en integration som denne var involverad i där vissa anställda i organisationen tyckte att organisationsförändringen var jobbig men *“samtidigt blommade många andra personer upp när chefsstrukturen förändrades”*. Även Respondent 7 och Respondent 11 menar att de anställda kan påverkas positivt, detta genom att en ny ägare kan gå in med mer pengar vilket dels kan stärka anställningen men också ge positiv energi och en lättnad ifall den förra ägaren var ekonomiskt svag. Däremot, även om Respondent 5, Respondent 7 och Respondent 11 anser att anställda kan påverkas positivt, är en gemensam åsikt hos dessa och övriga respondenter att det är vanligt att en rädsla för att bli uppsagda uppstår hos anställda eftersom uppsägning av vissa anställda ofta är en del av integrationsstrategier för att reducera kostnader. Vidare anser samtliga respondenter att personalen har ett behov av att få information kring integrationen och enligt majoriteten av respondenterna upplever ofta de anställda att det råder en brist på kommunikation om förvärvet och integrationen från chefer och ledning i organisationen. Majoriteten av respondenterna anser vidare att de anställda kan uppleva brist på motivation under integrationen på grund av omfattande förändringar som dessa inte frivilligt valt att medverka i. Vidare anser samtliga respondenter att det alltid finns en risk att vissa nyckelpersoner lämnar bolaget under integrationen eftersom dessa kan se på en integrationen som en förändringsprocess som dessa inte vill vara med i. Flera av respondenterna påpekar exempelvis att medarbetare kan bli oroliga och känna osäkerhet eftersom människor i grunden inte gillar förändringar. Respondent 2 nämner att vissa medarbetare exempelvis gjort ett aktivt val att arbeta inom en mindre organisation, vilket kan skapa ett missnöje från dessa i de fall där en mindre organisation förvärvas av ett stort bolag som leder till att individer väljer att säga upp sig. Respondent 10 påpekar att samordningen eller borttagningen av olika funktioner i organisationen under en integrationsprocess kan resultera i att vissa anställda förlorar jobbet. Respondent 10 menar vidare att uppsägningar av vissa individer kan vara ett måste för att uppnå synergieffekter på kostnadssidan och därmed påverkas ofta personalen i form av vissa uppsägningar. Respondent 9 menar att nyckelpersoner ibland passar på att lämna bolag under en integrationsprocess på grund av att det ändå sker större förändringar i organisationen och förändringarna kan därmed öka deras incitament för att leta efter nya jobb. Respondent 9 påtalar att många nyckelpersoner börjar fundera mer och mer över sin anställning under en integrationsprocess och att de ofta är de duktigaste medarbetarna som företaget riskerar att tappa. Respondent 3 anser att nyckelpersoner vill ha frihet i deras arbete och inte vara för styrda av chefer och integrationsprocessen kan därmed påverka dessa på det sättet att dem upplever det som att dem blir mer kontrollerade eftersom dessa kan bli tilldelade nya arbetsuppgifter av

exempelvis administrativ karaktär. Vidare menar Respondent 9 att anställda i organisationen har egna karriärmål och en integrationsprocess kan därmed innebära att anställda kommer påverkas på ett personligt plan av en integrationsprocessen eftersom dessa ofrivilligt kan bli tilldelade nya arbetsuppgifter som inte är i linje med deras egna karriärmål.

Gällande *ledningen* nämner Respondent 4 att den högsta ledningen har information om företagsförvärvet innan genomförandet av den och därmed påverkas dessa på ett annat sätt än vad andra medarbetare gör under integrationsprocessen. Respondent 6 instämmer med Respondent 4 och tillägger att det inte heller är särskilt vanligt med intressekonflikter i ledningsgruppen efter integrationer. I likhet med Respondent 4 anser Respondent 9 att den högsta ledningsgruppen inte känner oro och osäkerhet under en integrationsprocess i samma utsträckning som exempelvis personalen eftersom anställda högre upp i den organisatoriska hierarkin oftast besitter mer information och kunskap om förvärv- och integrationer. Respondent 2 anser i likhet med Respondent 4, Respondent 6 och Respondent 9 att den högsta ledningen upplever mindre oro kring integrationen eftersom dessa har mer information och kunskap om integrationens konsekvenser vilket kan vara en trygghetsfaktor under integrationen. Även Respondent 9 menar exempelvis att en VD oftast i förväg vet hur dennes arbete kommer påverkas av integrationen medan individer längre ner i hierarkin upplever mer osäkerhet kring detta. Respondent 9 påpekar vidare att ledningsgrupperna i både hos köpande bolaget och säljande bolaget i förhand kommer fram till planer för integrationen vilket minskar deras upplevda osäkerhet kring integrationen. Flera respondenter påtalar alltså att företagsledningen som intressentgrupp i den nya organisationen ofta är mer positivt inställda till integrationen och upplever alltså inte oro och osäkerhet under integrationsprocessen i lika stor utsträckning som exempelvis personalen kan göra.

En ytterligare intern intressent som nämns vad gäller påverkan är *ägare*. Respondent 8 anser att ägare till bolagen som samordnas ofta är överens eftersom dessa annars inte hade genomfört företagsförvärvet innan integrationen. Respondent 8 menar vidare att det inte uppstår intressekonflikter hos ägarna i samma utsträckning som hos personalen eftersom ägarna alltså är överens från början, innan integrationen är påbörjad. Respondent 8 menar att även om ägare en del av de interna intressenterna, och att intressekonflikter kan uppstå hos de interna intressenterna, så är ägarna den interna intressentgrupp där intressekonflikter inte är särskilt vanligt.

4.1.3 Externa intressenter

Respondent 2 menar att *kunder* inte gillar förändringar och eftersom en integrationsprocess är en typ av förändringsprocess kan kunderna vilja ha information om att en integrationsprocess kommer genomföras. Även Respondent 3 påpekar i likhet med Respondent 2 att kunderna behöver information om förvärvet och integrationsprocessen eftersom dessa kan uppleva en integration som turbulent med hänsyn till att omfattande organisatoriska förändringar kan ske under integrationen. Enligt Respondent 4 kommer kunderna fundera över vad det är som händer med kundrelationen under integrationsprocessen. Respondent 4 påpekar vidare att kunderna kommer förvänta sig en plan för hur samarbetet kommer fortsätta under integrationsprocessen. Både Respondent 3 och Respondent 5 menar att kunder kan välja att

avsluta samarbetet på grund av en integrationsprocess då det är en förändringsprocess som kan förändra kundrelationer. Respondent 6 påpekar i likhet med Respondent 3 och Respondent 4 att kunder kan ha byggt upp särskilda relationer till specifika personer i företaget och en integration kan därmed påverka kunderna på det sättet att dem plötsligt behöver ha kontakt med nya personer vilket kan bidra till att kunderna upplever en osäkerhet kring integrationsprocessen. Respondent 8 anser också att kunderna kommer vilja få information om förvärvet och integrationen och förväntar sig att få information om detta för annars kan de fundera över att avsluta kontrakt eftersom de upplever osäkerhet på grund av bristfällig kommunikation. Respondent 10 menar att kunder sällan påverkas negativt under en integration eftersom processen ofta resulterar i att kunderna kan utnyttja ett större produktutbud och upplever den nya organisationen som säkrare. Däremot nämner Respondent 5 att kunderna också kan påverkas genom att bolaget själv väljer att avsluta samarbetet och nämner ett fall där kunder delats in i "*good bugs and bad bugs*" där organisationen ansett att vissa kunder inte lever upp till kraven inom den nya organisationen.

Respondent 2 påpekar att *leverantörer* kan bli osäkra efter ett företagsförvärv eftersom dessa oftast inte är förändringsbenägna. Respondent 3 anser att leverantörerna kan vilja ha information om hur dessa kommer påverkas av integrationen. Respondent 4 instämmer med Respondent 2 och Respondent 3 och tillägger att leverantörerna kan förvänta sig att få information om planer, det vill säga vad organisationen planerar att göra som även kan påverka leverantörerna. Respondent 3 anser vidare att organisationen ofta tappar leverantörer under integrationen på grund av att dessa ser på integrationen som en riskfylld förändringsprocess. Både Respondent 3 och Respondent 4 anser att bortfall av leverantörer är vanligt under integrationen. Respondent 5 påpekar att leverantörerna kan bli osäkra om deras personliga kontakter i organisationen förändras på grund av att nya människor ibland tar över relationen med leverantörerna.

Vad gäller hur *konkurrenter* påverkas av en integrationsprocess menar både Respondent 5 och Respondent 10 att konkurrenter kan se på integrationer som fördelaktiga. Detta på grund av att organisationer tenderar att bli fokuserade på interna aktiviteter under integrationen och därmed kan konkurrenter passa på att arbeta mer aggressivt. Både Respondent 5 och Respondent 10 menar att konkurrenterna ofta vill utnyttja integrationsperioder eftersom deras egna konkurrenter under integrationsprocessen är mer internt fokuserade.

4.2 Hantering av intressenter vid integrationsprocesser

4.2.1 Hantering av både interna och externa intressenter

Vid frågor om vilka intressenter som är involverade och hur dessa kan hanteras vid integrationsprocesser nämner respondenterna *anställda, kunder, leverantörer, ledning* och *ägare*. Vidare framkommer det att respondenterna menar att det är personal, ledning och ägarna i den nya organisationen som är de intressenter som försöker hantera de övriga intressenterna. Respondenterna belyser därmed hantering utifrån perspektivet att det är de interna intressenterna som hanterar både varandra och övriga externa intressenter.

Samtliga respondenter återkommer till att kommunikation är det främsta verktyget som en organisation kan använda sig av för att hantera organisationens intressenter samt den oro som uppstår. Respondent 11 menar även att ledarskapet i sig är ett verktyg för att hantera oro hos intressenter eftersom ledare förmedlar kommunikation om integrationsprocessen till dessa. Respondent 2 och Respondent 4 påpekar att man alltid kommer lämna för lite information, och anser därför att man ska kommunicera ut all information som man kan dela och påpekar att även kommunicera ut ifall det inte skulle finnas någon information alls att dela. Även Respondent 13 instämmer och påpekar att *“har man inget att säga så ska man säga det”*, eftersom även denna typ av kommunikation kan minska osäkerheten hos intressenterna. Respondent 7 påpekar att alla vill ha information om vem som är ägare, vad som händer och vad det finns för mål. Respondenterna menar att kommunikationsstrategier är viktiga för att hantera både de interna och externa intressenterna. Respondenterna menar att den nya organisationen genom samtal med intressenterna är ett sätt att hantera den oro och osäkerhet som dessa kan uppleva som en konsekvens av de förändringar som en integration kan resultera i. Respondent 8 nämner att *“storytelling”* är en form av kommunikation som kan användas för att sälja in konceptet om förvärvet hos intressenter och förklara hur alla kommer få det bättre. Storytelling definierar Respondent 8 som att berätta en säljande historia. Respondent 8 menar vidare att ledning och anställda i organisationen som genomgår en integrering kan försöka, genom storytelling, övertyga kunder om att dessa kommer kunna gynnas av förvärvet, i syfte att minska eventuell oro och osäkerhet. Även Respondent 9 och Respondent 11 nämner storytelling som ett kommunikationsverktyg för att hantera intressenter, och menar på att det kan användas exempelvis för att behålla nyckelpersoner i organisationen.

Vidare anser respondenterna att utformningen för hur informationen om integrationen brukar kommuniceras till de olika intressenterna är situationsberoende och även det bästa sättet att kommunicera på beror på situationen. Några av respondenterna nämnde mail, veckobrev och pressutskick, andra nämnde personliga träffar mellan organisationerna som ska gå ihop och att de nya ägarna kommer ut och pratar med de anställda. Respondent 7 förespråkar personliga möten och menar att ägare som inte är fysiskt på plats kan bli *“ansiktslösa”*. Respondenterna menar vidare att kommunikationsplaner nästan alltid är ett återkommande tema under integrationen eftersom det är det ett av de främsta verktygen för att hantera intressenter som berörs av integrationsprocessen. Majoriteten av respondenterna anser att det finns en kommunikationsplan redo innan integrationsprocessen för att planera hur kommunikationen med intressenterna kommer genomföras. Detta instämmer dock inte Respondent 5 med som istället menar att det är situationsberoende om det finns en kommunikationsplan eller ej. Respondent 4 påpekar att det ofta saknas en tydlig plan, men menar också på att intressenterna förväntar sig att det ska finnas en plan. Respondent 3 lyfter fram att hur detaljerade kommunikationsplaner som finns beror på vilket bolag som förvärvar. Majoriteten av respondenterna menar på att kommunikationsplaner nästan aldrig eller aldrig blir som man tänkt sig. Detta instämmer dock inte Respondent 3 med utan menar istället på att kommunikationsplaner ofta fungerar väldigt bra och att de följs, eftersom att företaget är mån om relationen till sina intressenter.

Förutom kommunikationsplaner påpekar majoriteten av respondenterna att det är vanligt med integrationsplaner bestående av olika typer av program för att hantera intressenterna under en integrationsprocess. Respondent 8 beskriver att det är avgörande att ha en plan och att försöka hålla sig till denna, eftersom organisationen annars saknar riktning. Respondenterna som lyfter fram olika program påpekar samtliga att utformningen kan varieras beroende på situationen, men flera respondenter anser att det är vanligt med så kallade 100 dagars program under en integrationsprocess. Respondent 9 nämner dock att tidsplanen för integrationen sällan hålls. Respondent 6 menar att 100 dagars program innebär att VD:n i organisationen utgår från en punktlista med 100 aktiviteter. Respondent 3, Respondent 6, Respondent 9 anser att 100 dagars program är ett vanligt sätt som organisationer under integrationsprocesser använder sig av för att bland annat hantera intressenterna. Respondent 4 menar på att det viktigaste inte är att följa den uppsatta planen, utan det viktigaste är att nå det uppsatta målet. Respondent 4 påpekar samtidigt att planer aldrig blir som man tänkt sig samt att man inte kan veta exakt hur man ska gå tillväga för att nå ett uppsatt mål. Respondent 4 återkommer till att det är viktigt att veta vad man vill, och betonar vikten av att ha ett tydligt mål samt att kommunicera detta.

Respondent 4 anser att man ska börja med integrationen från dag ett och menar på att det är ett misstag att inte göra detta. Detta förklarar Respondent 4 bero på att berörda intressenter förväntar sig att organisationens nya ägare tydligt kommunicerar vad som gäller och att dessa vill ha information. Respondent 4 nämner att specifikt anställda, kunder och leverantörer förväntar sig tydlig information, men tillägger att detta gäller samtliga intressenter. Detta styrker även Respondent 7 som menar att alla vill ha information om vem som är ägare, vad det är som händer och vad det finns för mål med den nya organisationen. Respondent 7 menar också att genom att kommunicera ordentligt kan eventuellt chocktillstånd efter ett förvärv lägga sig snabbt.

4.2.2 Interna intressenter

För att hantera organisationens anställda nämner majoriteten av respondenterna på att man måste klargöra vilka personer man vill ha kvar och vilka man inte vill ha kvar, och identifiera nyckelpersonerna. Flera av respondenterna nämner också att man alltid komma att tappa några personer, och att det gäller att säkra upp de personerna som man vill ha kvar i organisationen. Respondent 2 menar att nyckelpersoner ofta ses som ledningen och chefer, men påpekar också att det finns informella chefer som har stort inflytande på medarbetarna i organisationen. Även Respondent 4 anser att det kan finnas informella chefer i en organisation som kan vara svåra att hantera eftersom det är en utmaning att identifiera vilka de informella cheferna är. Respondent 4 anser vidare att de formella nyckelpersonerna, alltså de personer som organisationen vet är särskilt viktiga för att upprätthålla kritiska funktioner, får hjälpa till att identifiera de informella nyckelpersonerna. Respondent 4 menar att de formella nyckelpersonerna i sin tur kan identifiera de informella nyckelpersonerna och genom att först hantera de formella nyckelpersonerna kan man alltså sedan identifiera och försöka hantera de informella nyckelpersonerna. Även Respondent 2 menar i likhet med Respondent 4 att man behöver identifiera både de formella och informella nyckelpersonerna och säkra dessa. Respondent 2 tillägger även att när man identifierar de medarbetare som

besitter den informella makten och som tror på förändringen som sker i och med förvärvet kan de underlätta för allt annat arbete som sker runtomkring. Respondent 3 påstår att hur man ska behålla nyckelpersoner beror på vilket typ av ägare det är. Om ägaren är riskkapitalist låser man ofta in nyckelpersonerna genom aktieprogram eller optionsprogram för att säkerställa att de är med på resan. Är ägaren istället ett investmentbolag försöker man istället ofta behålla nyckelpersoner genom att införa incitamentsystem. Respondent 3 påpekar att ledningen kan presentera sig för de anställda och prata med olika nyckelpersoner för att hantera deras frågeställningar om förvärvet och integrationsprocessen. Respondent 8 menar att olika ekonomiska incitamentsystem såsom "MIP program" (Management Incentive Programmes) används för att hantera nyckelpersoner och påpekar att om nyckelpersoner hanteras på ett bra sätt kan externa intressenter hanteras via nyckelpersonerna. Respondent 8 menar att nyckelpersoner har relationer till viktiga externa intressenter och därmed kan hanteringen av interna intressenter indirekt vara ett hanterande av även de externa intressenterna. Även Respondent 10 menar att ekonomiska incitamentsystem är vanliga för att få de anställda att bli mer delaktiga efter ett företagsförvärv och uppleva större motivation under integrationsprocessen eftersom dessa påverkas ekonomiskt av utfallet. Ekonomiska incitament ses ofta som positiva verktyg för att hantera personalen enligt Respondent 10. Även Respondent 8 nämner detta och säger att "*pengar löser det mesta*". Respondent 6 påpekar också att incitamentsystem används för att hantera nyckelpersoner genom att få dessa att bli ekonomiskt investerade i bolaget. Respondent 8 påpekar likt Respondent 10 och Respondent 6 att incitamentsystem är ett bra verktyg för att hantera nyckelpersoner. Flera av respondenterna menar att organisationen genom att skapa möjligheter för anställda och nyckelpersoner att tjäna mer pengar tack vare en integration är lösningen för att behålla kompetens, medan andra respondenter menar att pengar inte är allt, och att det finns andra värden att hantera för att behålla personal.

Gällande hanteringen av ägare i den nya organisationen så påpekar Respondent 11 att ett sätt att hantera ägarna i det säljande bolaget är att låta de behålla en viss ägarandel och menar på att "*Delägarskap slår det mesta*". Respondent 11 menar även att det är fördelaktigt om de gamla ägarna är kvar till viss del, för att gemensamt sätta en ägaragenda och affärsplan. Respondent 6 nämner att man kan låta ägare återinvestera i bolaget, vilket även Respondent 10 instämmer vid. Respondent 6 tillägger också att för att behålla känslan i organisationen behöver nya ägare acceptera att de gamla är kvar.

4.2.3 Externa intressenter

Gällande leverantörerna påpekar både Respondent 2 och Respondent 4 att eftersom leverantörer oftast inte gillar förändringar behöver den nya organisationen kommunicera med dessa. För att hantera leverantörerna menar även Respondent 3 att det kan vara bra att kommunicera med några av dem viktigaste leverantörerna för den nya organisationen för att prata med dessa om integrationen. Respondent 3 påpekar vidare att enskilda samtal kan vara en fördel för att skapa mer förtroende. Respondent 4 anser att organisationen ska skicka utskick, antingen digitalt eller via brev, till samtliga leverantörer och berätta om integrationsprocessen.

Gällande kunderna menar Respondent 3 att organisationen bör kommunicera med dessa löpande och hantera dessa på liknande sätt som man hanterat leverantörerna på. Respondent 8 påpekar att ett sätt för att hantera både kundrelationer och leverantörsrelationer är att den nya organisationen bjuder in kunder och leverantörer till företaget via exempelvis konferenser för att på så sätt upprätta personliga relationer till dessa som en del av relationsbyggandet. I likhet med Respondent 8 påpekar Respondent 10 att ett bra sätt att hantera kunder på är att ledning och personal åker runt till de största kunderna för att skapa förtroende och bygga personliga relationer till dessa för att hantera eventuell osäkerhet kring integrationen hos kunder.

5. Analys och diskussion

5.1 Intressenter vid integrationsprocesser

Det empiriska materialet visar att respondenterna tenderar att fokusera på anställda, ledning, ägare, kunder, leverantörer och konkurrenter som involverade intressenter vid integrationsprocesser. Respondenternas fokus på de nämnda intressenterna skulle kunna förklaras av vad Dao och Bauer (2021) menar om att integrationer är dynamiska processer där olika individer kan vara involverade under olika stadier. Respondenternas fokus på vissa intressenter skulle därmed kunna betyda att de framhävda intressenterna är de intressenter som anses vara i fokus under integrationsprocessen.

De ovannämnda intressenterna som respondenterna lyfter fram avviker till viss del från Ruess och Voelpel (2012). Det empiriska materialet visar att de två intressenterna fackföreningsrepresentanter och arbetsrådsrepresentanter som Ruess och Voelpel (2012) nämner inte behandlas av respondenterna, vilket skulle kunna betyda att respondenterna inte i första hand tänker på dessa grupper som interna eller externa intressenter som kan påverkas och hanteras vid integrationsprocesser. En annan möjlig betydelse av detta är att respondenterna inte lyfter fram dessa eftersom alla företag inte är bundna till fackföreningar. Gällande affärspartners är även detta ett begrepp som ingen av respondenterna nämner, vilket därmed avviker från Ruess och Voelpel (2012). Däremot framkommer det i empirin, bland annat av Respondent 4 och Respondent 6, att kunder och leverantörer diskuteras som *samarbeten* vilket skulle kunna betyda att respondenterna menar att dessa är samma sak som affärspartners men utan att använda det specifika ordet. Vidare visar empirin att anställda, kunder och konkurrenter behandlas och i detta avseende överensstämmer empirin med Ruess och Voelpel (2012). Ruess och Voelpel (2012) anser däremot att de intressenter som författarna nämner är exempel och att andra intressenter kan förekomma och i det avseendet stämmer empirin överens med Ruess och Voelpel (2012) eftersom det empiriska materialet behandlar fler exempel på intressenter än de som Ruess och Voelpel (2012) nämner.

Gällande den intressentmodell som King och Taylor (2012) lyfter fram kan liknelser identifieras angående vilka intressenter som berörs av integrationen. Utifrån det empiriska materialet framkommer det att de intressenter som respondenterna själva lyfter fram som involverade parter och aktörer under en integrationsprocess i stort stämmer överens med de

intressenter som King och Taylor (2012) anser är viktiga att studera vid företagsförvärv. Det empiriska materialet visar att av de sex intressenterna som respondenterna nämner ingår *anställda* (även när respondenterna belyser personal, nyckelpersoner eller medarbetare syftar dessa på de anställda), *kunder*, *konkurrenter* och *leverantörer*. Dessa fyra intressenter stämmer överensstämmer med King och Taylor (2012) som belyser att anställda, kunder, konkurrenter och leverantörer som intressenter berörda efter förvärv. En möjlig betydelse av detta är att det under den specifika integrationsprocessen är dessa fyra intressenter som ofta är involverade i större utsträckning än andra.

Gällande Kato och Schoenberg (2014) fokuserar dessa på kunder som en extern intressent och baserat på empirin framkommer det att respondenterna belyser kunder som viktiga externa intressenter. Kato och Schoenberg (2014) lyfter inte fram en modell likt King och Taylor (2012) men konstaterar att kundrelationer påverkas förvärv och att kunder är en viktig extern intressent vilket respondenterna är eniga om. Därmed överensstämmer empirin med Kato och Schoenberg (2014), vilket tyder på att kundrelationer är viktig att hantera under integrationer. Vad gäller relationer så nämner även respondenterna att exempelvis relationen till kunder kan påverkas då kunderna kan ha relationer med specifika personer inom organisationen som kan förändras vid ett förvärv. Relationen till kunder kan liknas med en av Tengblad och Oudhuis (2018) sociala resurser, som i studien används som ett sätt att betrakta intressenter på.

Utifrån ovanstående kan det därmed konstateras att de intressenter som respondenterna lyfter fram till stor del överensstämmer med de intressenter som återfinns i de teoretiska utgångspunkterna. Att empirin däremot inte behandlar exempelvis myndigheter eller fackföreningar som intressentgrupper som kan påverkas och hanteras kan möjligen bero på, baserat på det empiriska materialet, att respondenterna fokuserar på affärsmässiga relationer och samarbeten till bland annat kunder och leverantörer istället för att tänka på myndigheter och fackföreningar som en extern intressent.

5.2 Påverkan på intressenter vid integrationsprocesser

5.2.1 Personlig påverkan

Det sammanfattande intrycket utifrån den sammanställda empirin är att intressenter påverkas på ett personligt plan genom upplevd oro och osäkerhet. Respondenterna påpekar att intressenterna efterfrågar information på grund av oförutsägbarhet vid integrationer. Respondenterna hävdar alltså att det är brist på information som ligger till grund för oron och osäkerheten. Den information som respondenterna framför rör sig i huvudsak om hur dessa kommer påverkas på kort och på lång sikt, och förtydligar detta med att det rör sig om osäkerhet kring vilka konsekvenser som förvärvet kan komma att resultera i. Respondenterna menar att intressenterna blir påverkade på det sättet att det uppstår ett informationsgap under en integrationsprocess eftersom olika intressenter har tillgång till olika mycket information, vilket också skapar osäkerhet. Detta överensstämmer med Sevenius (2011) som belyser att de involverade människorna som utgör intressenterna under integrationer påverkas på ett personligt plan av en integrationsprocess. Samtliga respondenter påpekar att både de interna

och externa intressenterna kan uppleva oro och osäkerhet på grund av oförutsägbarhet under integrationsprocesser vilket även detta är i linje med Sevenius (2011) resonemang om att människor involverade i en integration efter ett företagsförvärv kommer ha egna känslor kring integrationen. Även Dao och Bauer (2021) anser i likhet med Sevenius (2011) att människorna involverade i förvärv- och integrationsprocesser påverkas på ett personligt plan. Empirin överensstämmer med Dao och Bauer (2021) eftersom respondenterna belyser aspekter såsom oro, osäkerhet, känslor, rädslor och liknande vilket kan tolkas som personliga aspekter eftersom det framgår att respondenterna menar hur människorna, som utgör intressenterna, påverkas.

5.2.2 Konkurrenter kan påverkas positivt

Vad gäller påverkan på konkurrenter framkommer det av det empiriska materialet att dessa kan påverkas positivt av en integrationsprocess. Detta kan förklaras av King och Taylor (2012) och Kato och Schoenberg (2014) som belyser att konkurrenter kan utnyttja integrationsprocesser till sin fördel. Det sammanfattande intrycket av det empiriska materialet är att respondenterna lyfter fram konkurrenterna i en mer positiv dager i jämförelse med resterande nämnda intressenter, med hänsyn till att de betonar konkurrenternas eventuellt gynnsamma position vid en integrationsprocess. En möjlig förklaring av detta är alltså det som King och Taylor (2012) och Kato och Schoenberg (2014) menar.

5.2.3 Intressekonflikter

Likt Sevenius (2011) och Tengblad och Oudhuis (2018) resonemang om potentiella motsättningar mellan intressenters intressen framgår det av det empiriska materialet att respondenterna är eniga om att integrationsprocessen kan resultera i att det kan uppstå intressekonflikter hos intressenterna under integrationsprocesser. Däremot framkommer det av det empiriska materialet att Respondent 3 och Respondent 7 menar att det inte är vanligt att intressekonflikter uppstår hos intressenterna under integrationer vilket därmed avviker från det resonemang som Sevenius (2011) framför. Vidare visar empirin att Respondent 3 och Respondent 7 var de enda respondenterna som uttryckte att intressekonflikter inte var särskilt vanligt medan övriga respondenter betonade att intressenterna ofta påverkas av intressekonflikter. Därmed är respondenterna i relativt stor utsträckning eniga om att intressenter ofta blir påverkade av intressekonflikter men endast två respondenter menade på att detta inte är vanligt. Däremot framkommer det att Respondent 3 och Respondent 7 betonade att det fortfarande *kan* förekomma intressekonflikter, och därmed är Respondent 3 och Respondent 7 eniga med övriga intressenter om att intressekonflikter trots allt kan uppstå, även om Respondent 3 och Respondent 7 menar att det är ovanligt.

Den empiriska redovisningen kan därmed konstateras vara i linje med Sevenius (2011) och Tengblad och Oudhuis (2018) gällande att konflikter och motsättningar mellan olika intressenter kan förekomma, men respondenterna betonar däremot inte det som Freeman m.fl. (2010) menar angående att intressekonflikter skiftar över tiden. Freeman m.fl. (2010) menar vidare att olika intressenter kan påverkas vid olika tidpunkter. Det empiriska materialet visar dock att endast Respondent 12 har betonat denna aspekt med hänsyn till att Respondent 12 anser att det kan ske skiftningar i tid gällande vilka intressenter som upplever oro kring

integrationen. Förutom Respondent 12 framkommer det inte av det empiriska materialet att respondenterna nämner något om skiftningar i tid. Däremot tenderar respondenterna att fokusera på kunder, anställda och leverantörer och en möjlig betydelse av detta är att det är dessa intressenters intressen som är i fokus under integrationsprocessen. En eventuell vidare innebörd av detta skulle kunna vara andra intressenters intresse är i fokus under andra faser av förvärvet, som inte behandlas inom denna studie.

5.2.4 Brist på motivation och engagemang hos anställda

Det empiriska materialet visar att anställda kan uppleva motivationsbrist på grund av ofrivilligt medverkande i den organisatoriska förändringsprocessen som en integrationsprocess utgör. Flera respondenter hävdar att människor ogillar förändringar, vilket skulle kunna förklara den upplevda påverkan på motivation. Detta överensstämmer med King och Taylor (2012) som anser att integrationer kan resultera i motivationsbrist hos anställda. Galpin m.fl. (2012) menar att motivationen hos anställda kan påverkas av hur organisationen hanterar anställda som antingen blir uppsagda eller själva väljer att säga upp sig. Detta är inte något som specifikt nämns av respondenterna, som istället tenderar att förklara motivationsbristen av ofrivilligt medverkande i en förändringsprocess. Att respondenterna menar att motivationsbrist och brist på engagemang hos anställda är vanligt överensstämmer även med Sevenius (2011) och Dao och Bauer (2021) som påpekar att det är vanligt med motivationsbrist under integrationer.

5.3 Hantering av intressenter vid integrationsprocesser

Vad gäller hantering av intressenter väljer vi att först lyfta fram konkurrenter eftersom det i det empiriska materialet framkommer att respondenterna belyser konkurrenter ur ett påverkan-perspektiv, istället för ett hanteringsperspektiv. I detta avsnitt, gällande hantering, är därmed konkurrenter exkluderade.

5.3.1 Kommunikation

Av den empiriska sammanställningen framgår det att respondenterna framför kommunikation som det främsta verktyget för att hantera intressenter, där särskilt intressenters oro och osäkerhet belyses. Respondenterna riktar ett särskilt fokus mot *anställda*, *kunder* och *leverantörer* i kommunikationsavseendet, men det understryks att kommunikation är ett viktigt hanteringsverktyg som berör samtliga intressenter, interna som externa. Även Sevenius (2011) framför att oro och osäkerhet kan hanteras genom kommunikation, vilket studiens respondenter alltså verkar stämma väl in med. Likt tidigare nämnt kan osäkerheten hos intressenterna enligt respondenterna vara kopplad till brist på information. Respondenterna påpekar även att det ofta delas för lite information och att även om man inte har någon information att dela så ska även detta kommuniceras ut till intressenterna, i syfte att kunna minska dess osäkerhet. Exempelvis säger Respondent 13 *“har man inget att säga så ska man säga det”*. En respondent nämner även att intressenterna förväntar sig att få ta del av information och planer under en integrationsprocess. En efterfrågan på information är något som även King och Taylor (2012) nämner och menar på att intressenter vill ta del av planer för att förstå hur de påverkas av förvärvet och på så sätt minska osäkerhet. King och

Taylor (2012) belyser även motsatsen, att brist på kommunikation istället kan öka osäkerheten, vilket respondenternas svar stämmer in på. Ruess och Voelpel (2012) menar på, i likhet med respondenterna och King och Taylor (2012), att kommunikation kan användas för att hantera osäkerhet hos intressenter. Ruess och Voelpel (2012) betonar att kommunikationen kan ske i form av att övertyga organisationens intressenter om fördelarna med förvärvet och på så sätt skapa en tillförlitlighet snarare än osäkerhet. Detta skulle kunna kopplas till storytelling som nämns av Respondent 8, Respondent 9 och Respondent 11. Respondenterna betonar storytelling som ett sätt att sälja in varför och hur förvärvet kan påverka intressenterna positivt och genom det minska osäkerhet. Storytelling kan även liknas med Kato och Schoenberg (2014) gällande att tillsätta ett säljteam som sköter kommunikationen med kunder, som alltså säljer in förvärvet och den nya organisationen. Kato och Schoenberg (2014) menar att detta är ett sätt som ska reducera osäkerhet, vilket ligger i linje med respondenternas svar. Kommunikation framförs även vara relationsbyggande och förtroendeskapande gentemot organisationens olika intressenter, enligt respondenterna. Att kommunikation är förtroendeskapande och relationsbyggande stämmer också väl överens med Tengblad och Oudhuis (2018) menar på att kommunikation är ett viktigt redskap för att bygga relationer samt att bygga tillförlitlighet till intressenter.

Samtidigt som respondenterna menar på att hur information kommuniceras till intressenter är situationsberoende så lyfts ofta personliga möten fram som ett rekommenderat tillvägagångssätt. Även pressutskick, veckobrev och mail nämns som andra former av kommunikation, om än i mindre utsträckning. Även King och Taylor (2012) lyfter fram att hur kommunikationen kan se ut skiljer sig mellan organisationer, och exemplifierar detta genom att det kan bero på hur stor eller liten en organisation är. Vikten av att kommunicera med sina intressenter för att hantera oro lyfts också fram av Ruess och Voelpel (2012), Kato och Schoenberg (2014), Tengblad och Oudhuis (2018) och Sevenius (2011) men vad dessa dock inte nämner är om kommunikationen bör ske genom personliga möten eller genom andra kommunikationsvägar utan verkar istället betona att det viktiga är *att* kommunikationen sker, och inte *hur* den sker. Detta skulle kunna tyda på, i likhet med respondenternas svar, att hur information kommuniceras är situationsberoende och kan skilja sig åt mellan organisationer.

Vad gäller kommunikation som verktyg för hantering av intressenter stämmer alltså teori och empiri väl ihop, där kommunikation ses som ett viktigt verktyg i synnerhet för att hantera den oro och osäkerhet som kan uppstå i samband med en integrationsprocess. Framträdande i det empiriska materialet är därmed att respondenterna belyser kommunikation som en mycket viktig del vad gäller hantering. Däremot, i jämförelse med studiens teoretiska utgångspunkter (Sevenius, 2011; King & Taylor, 2012; Ruess & Voelpel, 2012; Kato & Schoenberg, 2014; Tengblad & Oudhuis, 2018) finner vi att fokuset på kommunikation för att hantera intressenter i organisationen belyses i större utsträckning av respondenterna än i de teoretiska utgångspunkterna.

5.3.2 Integrations- och kommunikationsplaner

Utifrån det empiriska materialet framkommer det att samtliga respondenter nämner att planering av integrationsprocessen är dels en vanligt förekommande aktivitet samt en viktig aktivitet för att hantera integrationsprocessens intressenter. Detta stämmer också överens med vad King och Taylor (2012) säger eftersom de anser att integrations- och kommunikationsplaner av olika slag är ett redskap för att hantera intressenterna. Respondenterna tenderar att fokusera mer på kommunikationsplaner snarare än andra typer av integrationsplaner. En möjlig anledning till det centrala fokus som kommunikationsplanerna får i det empiriska materialet är att respondenterna anser att det är en av de viktigare processerna i en integration, eftersom respondenterna i huvudsak lyfter fram kommunikation som verktyg för hantering av intressenter. Även om majoriteten av respondenterna nämner att det redan innan integrationen påbörjas finns utpräglade kommunikationsplaner så håller inte alla respondenterna med om detta. Ett antal respondenter påpekar istället att det är situationsberoende om det finns kommunikationsplaner och hur detaljerade dessa är, vilket är något som skiljer sig från teorin. En möjlig förklaring till att dessa respondenter inte menar att det alltid finns en tydlig kommunikationsplan skulle kunna vara att dessa ändå sällan blir som man tänkt sig, vilket majoriteten av respondenterna håller med om. Empirin visar alltså att det finns utmaningar att hålla sig till de uppsatta planerna, om sådana finns, vilket är intressant eftersom majoriteten av respondenterna påpekar att kommunikation och kommunikationsplaner tillhör de viktigaste verktygen för att hantera intressenter i en integrationsprocess. Att planer inte blir som man tänkt sig kan relateras till Czarniawska (2015) och Grey (2009) som anser att förändringsprocesser kan resultera i oväntade konsekvenser. Respondenterna menar i stor utsträckning att organisationen behöver vara beredd på och medveten om att oväntade konsekvenser kommer att ske för att kunna hantera detta. Vidare framkommer det att respondenterna menar att oväntade konsekvenser är en naturlig del av förändringsprocessen som integrationsprocessen innebär och att man kan förvänta sig att planer inte faller ut som planerat. Intressenterna påverkas alltså av den känsla av osäkerhet som kan uppstå i samband med integrationsprocessen eftersom den kan resultera i oväntade konsekvenser. Som nämnt finns det svårigheter i att hantera de oväntade konsekvenserna men däremot framgår det att intressenternas känsla av oro kan hanteras via kommunikation med dessa, samt att upprätta kommunikationsplaner. Detta blir dock motsägelsefullt när respondenterna förespråkar kommunikationsplaner men samtidigt påpekar att de sällan följs. Detta skulle kunna förklaras av att respondenterna påpekar att det viktiga är att ha en plan och ett mål, och vara medveten om att det kan komma oväntade konsekvenser på vägen. Endast en respondent säger emot gällande oväntade konsekvenser i samband med planering, där respondenten påpekar att kommunikationsplaner ofta fungerar väldigt bra och att de följs, vilket alltså säger emot både teorierna av Czarniawska (2015) och Grey (2009) men också studiens övriga respondenter.

5.3.3 Incitamentsystem och bibehållandet av nyckelpersoner

Det empiriska materialet visar att hanterandet av nyckelpersoner främst sker via införandet av olika typer av incitamentsystem, vilket framkommer är belöningsystem som syftar till att få anställda ekonomiskt delaktiga i verksamheten. Exempelvis nämner Respondent 8 så kallade MIP program som ett verktyg för att hantera risken med att nyckelpersoner lämnar bolaget

under integrationsprocessen. Respondenterna pekar på att man alltid kommer tappa några personer under en integrationsprocess, vilket bekräftar både det Sevenius (2011) och Galpin m.fl. (2012) säger om att ett förvärv ofta innebär förlust av personal och nyckelpersoner. Respondenterna menar vidare att detta är något som inte går att undvika. Orsaker som respondenterna lyfter fram kan förklara varför en organisation kan tappa personal i samband med ett förvärv kan vara att individer "passar på" eftersom det ändå sker större förändringar, men också att förändringar eventuellt inte går i linje med individers egna karriärmål och därmed ökar incitamenten för att leta efter annat jobb. En annan orsak som respondenterna nämner är att individer kan ha gjort ett aktivt val att arbeta i en mindre organisation vilket kan förändras om företaget förvärvas av en större organisation. Respondenterna nämner även att organisationen riskerar att tappa de duktigaste medarbetarna, vilket skulle kunna liknas med Galpin m.fl. (2012) teori om att de mest högpresterande individerna lämnar först.

Respondenterna menar vidare att man vidare behöver identifiera de personer man vill ha kvar och sätta in åtgärder för att försöka behålla dessa personer. Detta skulle kunna liknas med den första principen som Galpin m.fl. (2012) nämner i sin modell, där det första steget för att behålla nyckelpersoner är att identifiera vilka detta är, baserat på den kompetens som behövs i den nya organisationen. Respondenterna påpekar att man behöver avgöra vilka medarbetare man vill ha kvar och inte, däremot är det ingen av respondenterna som nämner vad denna indelning baseras på. Däremot, baserat på definitionen av nyckelpersoner enligt Galpin m.fl. (2012), bör respondenterna avse nyckelkompetens för den nya organisationen eftersom kompetensen annars inte skulle ses som en nyckelkompetens om den inte är av särskilt relevans för den nya organisationen. Vad gäller identifieringen av nyckelpersoner menar respondenterna att det kan finnas utmaningar i att identifiera informella nyckelpersoner, exempelvis medarbetare längre ner i hierarkin som besitter nyckelkompetens och informell makt. Respondenternas förslag på tillvägagångssätt för identifiering av informella nyckelpersoner är att gå via formella chefer, som i sin tur får identifiera nyckelmedarbetare. Att urskilja på informella och formella nyckelpersoner, som en del av hanterandet av dessa, är något som inte inkluderas i de teoretiska utgångspunkterna. Galpin m.fl. (2012) gör ingen distinktion mellan informella och formella nyckelpersoner. Denna distinktionen gör däremot respondenterna. En möjlig betydelse av detta är att nyckelpersoner ofta associeras med de personer med mer uppenbara formella positioner, exempelvis personer i chefsposition.

När nyckelpersonerna är identifierade menar respondenterna att man kan "låsa in" dessa genom exempelvis aktieprogram. Flertalet av respondenterna förespråkar att låta nyckelpersoner investera i den fortsatta verksamheten, för att på så sätt öka deras incitament att stanna kvar i verksamheten och fortsätta prestera. Investeringen som respondenterna avser exemplifieras av aktier i den nya organisationen. Respondenterna menar även att nyckelpersoner i form av tidigare ägare kan behållas genom att erbjuda delägarskap. Incitamentsystemen menar respondenterna ska leda till att nyckelpersonerna ska känna sig involverade i organisationen, vilket därmed kan liknas med Galpin m.fl. (2012) andra princip, som inkluderar åtgärder som främjar bland annat involvering och ekonomiska incitament. Respondenterna framhäver även här vikten av kommunikation för att behålla nyckelpersoner, vilket likt tidigare nämnt är ett verktyg för att hantera samtliga intressenter i organisationen.

Galpin m.fl. (2012) tredje princip är det däremot bara en av respondenterna som berör, det vill säga ledarskapets roll för medarbetarnas engagemang. Galpin m.fl. (2012) fjärde princip rörande att snabb agera är inget som respondenterna nämner i direkt anslutning till att hantera nyckelpersoner. Däremot nämner en av respondenterna att man ska börja med integrationen från dag ett med hänsyn till att intressenter förväntar sig ett tydligt vägledande och tydlig kommunikation från ledningen. I detta sammanhang nämner Respondent 4 att specifikt anställda förväntar sig information vilket dels skulle kunna förstås genom Galpin m.fl. (2012) fjärde princip men också av kommunikationen i Galpin m.fl. (2012) andra princip. Det framgår också av empirin att hantering av nyckelpersoner, som är en intern intressent, även är ett sätt för att hantera externa intressenter. Detta eftersom nyckelpersoner kan ha viktiga relationer till externa intressenter, exempelvis kunder och leverantörer. Att åtgärder för att hantera nyckelpersoner även kan ha inverkan på organisationens övriga intressenter kan också likställas med Galpin m.fl. (2012) sista princip som säger att åtgärder för nyckelpersoner ökar organisationens allmänna prestation, då den allmänna prestationen skulle kunna bestå av goda relationer med externa intressenter.

5.4 Sammanfattande analysresultat

Med följd av analysen och diskussionen, som baserades på det empiriska materialet och den teoretiska referensramen, har vi funnit två aspekter som är ständigt återkommande, varvid vi finner det relevant att avsluta denna analys och diskussion med en kortfattad sammanfattning av de identifierade aspekterna innan en slutsats presenteras. (1) Intressenter kan påverkas av en upplevd brist på information om integrationen (informationsgap) som i sin tur kan leda till att dessa känner oro och osäkerhet. (2) Hantering av intressenterna kan främst ske genom att interna intressenter såsom ledning och andra anställda kommunicerar med varandra och med de externa intressenterna (däremot, som tidigare nämnt, inkluderar respondenterna inte konkurrenter i detta sammanhang). Kommunikationen innebär att intressenternas upplevda brist på information om integrationen kan minska när dessa får mer information. Vi finner att samtliga respondenter, oavsett om de talar om interna eller externa intressenter (konkurrenter exkluderade), särskilt belyser att intressenterna har ett behov av att få information samt att detta behov kan hanteras genom kommunikation. Vad gäller hur intressenter både kan påverkas samt hanteras vid integrationen, återkommer alltså respondenterna till informations- och kommunikationsaspekter.

6. Slutsats

Syftet med denna studie var att skapa en bredare förståelse för intressenter vid integrationsprocesser genom att studera hur intressenter kan påverkas och hanteras vid integrationsprocesser. Syftet formulerades utifrån vår observation om att tidigare forskning (Segal m.fl., 2020; Bettinazzi & Zollo, 2017; Martirosyan & Vashakmadze, 2014) pekar på att fler studier om intressenter vid integrationsprocesser och företagsförvärv behövs för att skapa en bredare förståelse för detta. För att uppfylla syftet utgick studien från följande forskningsfråga: *Hur kan intressenter påverkas och hanteras vid integrationsprocesser efter företagsförvärv?*

Vad gäller hur integrationsprocessen kan påverka intressenter framkommer det att intressenter, i varierande grad, kan uppleva en oro och osäkerhet på grund av ett informationsbehov som uppstår till följd av integrationsprocessen (däremot finner vi att konkurrenter ofta påverkas positivt eftersom dessa kan utnyttja situationen till sin fördel). Det framkommer att informationsbehovet grundar sig i att integrationsprocesser är en förändringsprocess under vilken intressenterna därmed vill veta saker om hur denna förändring kommer påverka dessa. Vidare finner vi, baserat på denna studiens resultat, att intressenterna vid integrationsprocesser kan påverkas på ett personligt plan genom oro och osäkerhet. *Vad gäller hur intressenter kan hanteras under integrationsprocesser* finner vi att kommunikation är det främsta medlet eftersom både det empiriska materialet samt teorin återkommer till att kommunikering med intressenter kan minska deras upplevda oro och osäkerhet som uppstår av informationsbehovet. Genom att organisationen som genomgår en integration kommunicerar med intressenter om vilka konsekvenser integrationen får och vad det innebär för respektive intressent kan intressenterna hanteras. En ytterligare slutsats angående kommunikation är att det kan användas för att hantera både interna och externa intressenter (konkurrenter exkluderade), men vad gäller de interna intressenterna är kommunikation i kombination med ekonomiska incitamentsystem det främsta verktyget som dessa kan hanteras på.

Vidare finner vi att det tydligt framgår att påverkan och hantering kan förstås utifrån att intressenterna i grunden är människor med känslor och behov. Vi ser ett samband mellan empiri och teori vad gäller vilka intressenter som kan påverkas och hanteras men vi finner att det av resultatet framgår att *anställda, kunder* samt *leverantörer* är de intressenter som respondenterna fokuserar mest på. Vidare kan slutsatsen dras att hur intressenter kan påverkas och hanteras även är situationsberoende och variation i vilka känslor som intressenterna påverkas av kan förekomma. Vi finner det därmed viktigt att belysa att intressenter kan påverkas och hanteras på olika sätt vid enskilda integrationsprocesser men vi finner att de tidigare nämnda slutsatserna summerar den allmänna integrationsprocessen.

6.1 Studiens bidrag till forskning

Det praktiska bidrag denna studie kan bidra med anser vi vara att de människor som driver igenom integrationsprocesser, oavsett om det är chefer eller annan personal, förstår vikten av kommunikation för att överbrygga informationsgapet. Vi tror och hoppas att vi genom denna studien kan bidra till en bredare förståelse för intressenter vid integrationsprocesser. Eftersom den empiriska sammanställningen till stor del bekräftar den teoretiska referensramen anser vi att studien inte har bidragit med några helt nya insikter vad gäller intressenter vid integrationsprocesser. Studien anser vi därmed inte vara av banbrytande karaktär. Däremot anser vi att studiens resultat betonar vikten av att inte se på intressenter som endast en intressentgrupp i sig, utan att se till människan "bakom" intressenten. Detta anser vi vara en viktig slutsats gällande hur intressenter kan påverkas och hanteras vid just integrationsprocesser. Även om studien alltså inte är banbrytande har den bredare förståelsen för intressenter vid integrationsprocesser skapats i och med att studien belyser både interna

och externa intressenter specifikt under integrationsprocesser, och inte under exempelvis företagsförvärv i allmänhet.

6.2 Brister och förslag till vidare forskning

Vi är medvetna om att denna studie har vissa begränsningar. Den första begränsningen gäller tidsaspekten i förhållande till den valda forskningsfrågan som kan anses vara relativt bred. Vi hann därmed inte med att studera respektive intressent på ett mer detaljerat plan. Vidare kan därmed urvalet anses vara en begränsning för att kunna urskilja mer djupgående hur intressenter påverkas. Däremot anser vi att urvalet hjälpte oss att skapa en bredare förståelse vilket var i linje med vad vi ville uppnå med studien. En ytterligare begränsning gäller urvalet eftersom intressenter i sig, vid specifika integrationsprocesser, inte varit inkluderade som en del av urvalet. I vidare studier vore det därmed intressant att inkludera intressenterna själva som en urvalsgrupp. Ett förslag är att identifiera ett antal integrationsprocesser och sedan basera ett urval på intressenter berörda av integrationerna. Vidare vore det även intressant med forskning som djupare undersöker hur kommunikationen bör kommuniceras under integrationsprocessen för att minska informationsgapet. Detta med hänsyn till att det i vår studie framkommer att intressenter upplever en brist på kommunikation i samband med integrationsprocesser.

7. Referenslista

Bettinazzi, E., & Zollo, M. (2017). Stakeholder Orientation and Acquisition Performance. *Strategic Management Journal*, 38(12), 2465-2485.

Bryman, A. & Bell, M. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber.

Dao, M., & Bauer, F. (2021). Human integration following M&A: Synthesizing different M&A research streams. *Human Resource Management Review*, 31(3), 100746.

Freeman, R., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory the state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.

Galpin, T., Whittington, J.L. & Maellaro, R. (2012). Identifying, Retaining and Re-engaging Key Talent During Mergers and Acquisitions: A Best Practice Framework. *People & Strategy*, vol. 35.

Kato, J., & Schoenberg, R. (2014). The impact of post-merger integration on the customer-supplier relationship. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 335-345.

King, D. R. & Taylor, R. (2012). Beyond the Numbers: Seven Stakeholders to Consider in Improving Acquisitions Outcomes. *Graziadio Business Review*, Vol. 15, No. 2

Lind, R. (2019). *Vidga vetandet*. Lund: Studentlitteratur.

Emil G Martirosyan, & Teimuraz T Vashakmadze. (2014). SUN Cube: A New Stakeholder Management System for the Post-Merger Integration Process. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 17(1), 1.

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.

Ruess, M., & Voelpel, S. (2012). The PMI scorecard: A tool for successfully balancing the post-merger integration process. *Organizational Dynamics*, 41(1), 78-84.

Sarala, R., Vaara, E., & Junni, P. (2019). Beyond merger syndrome and cultural differences: New avenues for research on the “human side” of global mergers and acquisitions (M&As). *Journal of World Business : JWB*, 54(4), 307-321.

Segal, S., Guthrie, J., & Dumay, J. (2021). Stakeholder and merger and acquisition research: A structured literature review. *Accounting and Finance (Parkville)*, 61(2), 2935-2964.

Sevenius, R. (2011). *Företagsförvärv*. Lund: Studentlitteratur. Upplaga 2:3.

Steigenberger, N. (2017). The Challenge of Integration: A Review of the M&A Integration Literature. *International Journal of Management Reviews : IJMR*, 19(4), 408-431.

Tengblad, S. & Oudhuis, M. (2018). *The resilience framework*. Springer.

Bilaga 1. Intervjuguide

Tema 1. Integrationsprocessen utifrån erfarenhet

- Vad är återkommande situationer under en integrationsprocess?

Tema 2. Intressenter som påverkas och hanteras vid integrationer

- Hur kan interna intressenter påverkas och hanteras?
- Hur kan externa intressenter påverkas och hanteras?
- Uppstår det ofta intressekonflikter?
- Hur hanteras intressekonflikter?

Tema 3. Icke-planerade händelser efter företagsförvärv

- Är det en utmaning att genomföra integrationen utefter planer?
- Brukar det ske oavsiktliga och oväntade konsekvenser under integrationsprocessen?

Tema 4. Nyckelpersoner

- Hur påverkas nyckelpersoner?
- Hur kan organisationer behålla kompetens efter förvärv?