



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Digitaliseringens påverkan på retentionsstrategier inom M&A

FEK345 Kandidatuppsats Vårterminen 2025

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Vårterminen 2025

Handledare: Ted Lindblom

Författare:

David Andersson

Viktor Kajanus

Pontus Lundborg

Födelseår: 2002

Födelseår: 2003

Födelseår: 2003

Abstract

This study examines how digitalization affects retention strategies for key personnel in the context of mergers and acquisitions (M&A). In light of digitalization's growing importance in working life, a qualitative and exploratory study was conducted based on interviews with eleven individuals with extensive experience in transactions, integration, and serial acquisitions in a Swedish setting. The study shows that digitalization is changing the conditions for retaining key personnel, partly through new ways of working and increased demands for technical competence. Remote and hybrid work can contribute to key personnel staying by offering greater flexibility, but may also make it more difficult to foster a sense of community and shared culture. Financial incentives remain an important strategy for retaining key personnel post M&A. Furthermore, key personnel increasingly demand leadership that fosters security and trust in a digital work environment. The study also reveals that technical systems enable faster integration and more efficient information flows in connection with M&A, but key personnel simultaneously place new demands on both the organization's and the individual's digital competence. This is something that needs to be adapted to in order to retain key personnel in an increasingly digitalized world.

Keywords: Mergers and Acquisitions, M&A, Digitalization, Retention Strategies, Key Personnel, Remote Work, Integration, Corporate Transactions

Sammanfattning

Denna studie undersöker hur digitalisering påverkar retentionsstrategier för nyckelpersoner i samband med företagsförvärv och fusioner (M&A). Mot bakgrund av digitaliseringens ökade betydelse i arbetslivet genomförs en kvalitativ och explorativ studie baserad på intervjuer med elva personer med lång erfarenhet av transaktioner, integration och serieförvärv i en svensk kontext. Studien visar att digitalisering förändrar förutsättningarna för att behålla nyckelpersoner, bland annat genom nya arbetssätt och ökade krav på teknisk kompetens. Distans- och hybridarbete kan bidra till att nyckelpersoner stannar kvar genom ökad flexibilitet, men kan också göra det svårare att skapa gemenskap och delad kultur. Ekonomiska incitament är fortfarande en viktig strategi för att behålla nyckelpersoner efter M&A. Dessutom efterfrågar nyckelpersoner i högre grad ett ledarskap som skapar trygghet och förtroende i en digital arbetsmiljö. Vidare framkommer att tekniska system möjliggör snabbare integration och effektivare informationsflöden i samband med företagstransaktioner, men nyckelpersoner ställer samtidigt nya krav på både organisationens och individens digitala kompetens. Detta är något som behövs anpassas utefter för att kunna behålla nyckelpersoner i en allt mer digitaliserad värld.

Nyckelord: Företagsförvärv och Fusioner, M&A, Digitalisering, Retentionsstrategier, Nyckelpersoner, Distansarbete, Integration, Företagstransaktioner

Förord

Vi vill rikta ett hjärtligt tack till studiens alla intervjurespondenter: Niclas Rundlöf på Storskogen, Stefan Wiklund på Grant Thornton, Christian Dahlqvist och Philip Wramsby på Montell & Partners, Fredrik Ulvenstam på AHL Partners, Claes Nilsson på Danske Bank, Filip Eklund på Hedin Mobility Group, Nils Petter Palmefors på MCF Corporate Finance, Rickard Myrelid och Marcus Nylén på EY samt Ola Nordh på Asker Healthcare. Vi vill också tacka vår handledare från Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, professor Ted Lindblom, för vägledning och stöd i processen. Det har varit ett nöje att utföra detta kandidatarbete.

Innehåll

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problemanalys	2
1.3	Syfte	3
1.4	Forskningsfråga	3
1.5	Avgränsningar	3
2	Studiens referensram	4
2.1	Kotters 8-steps modell inom förändringsarbete	4
2.2	Herzbergs tvåfaktorteori	6
2.3	Barneys resursbaserade synsätt (RBV)	6
2.4	Tidigare empirisk forskning	7
2.5	Viktiga analysbegrepp för studien	9
3	Metod	10
3.1	Val av metod	10
3.2	Val av intervjuobjekt	11
3.3	Intervjuprocess	12
3.4	Analys och bearbetning	12
3.5	Litteratursökning	13
3.6	Etik	13
3.7	Användning av artificiell intelligens	14
3.8	Metodkritik	15
4	Resultat	16
4.1	Distansarbete	16
4.2	Ekonomisk kompensation	17
4.3	Teknikens roll	18
4.4	Ledarskap	20
5	Analys	22
5.1	Distansarbete	22
5.2	Ekonomisk kompensation	24
5.3	Teknikens roll	25
5.4	Ledarskap	27

6 Slutsats	30
Källförteckning	32

1 Inledning

1.1 Bakgrund

I näringslivet talas det ofta om två huvudsakliga typer av tillväxt, organisk tillväxt och tillväxt genom förvärv. Den första innebär att företag växer genom att öka sin försäljning, anställa fler medarbetare och successivt förbättra sin omsättning. Den senare sker genom företagsförvärv eller fusioner, det som internationellt benämns som mergers and acquisitions (M&A). Denna strategi används enligt Ibrahimi (2018) främst för att snabbt vinna marknadsandelar, etablera närvaro på nya geografiska marknader eller tillgodogöra sig specifik kompetens och teknologi. Att M&A utgör en betydande tillväxtstrategi i svenskt näringsliv bekräftas av data från Capital IQ (S&P Capital IQ, 2024), som visar att det under det senaste året, 2024, har genomförts över 400 företagsförvärv i Sverige där 100 procent av målbolaget förvärvades. Samtidigt publiceras årligen ett stort antal forskningsartiklar relaterade till M&A och deras organisatoriska och ekonomiska konsekvenser, vilket vittnar om ett starkt forskningsintresse inom området.

M&A är dock inte enbart ekonomiska transaktioner. De utgör även strategiska affärsbeslut som kan förändra hela organisationers struktur, kultur och riktning. Hillier m. fl. (2021) beskriver M&A som kraftfulla verktyg för att uppnå synergier, expandera till nya marknader eller förbättra den operativa effektiviteten. Samtidigt medför dessa affärer omfattande utmaningar. När ett företag förvärvas ställs det köpande företaget inför en komplex och ofta krävande integrationsprocess, där finansiella system, organisationsformer och operativa rutiner ska föras samman. Enligt Kiessling och Simsek (2011) är förmågan att hantera denna omställning på ett effektivt sätt avgörande för om förvärvet blir framgångsrikt. I denna förändringsprocess spelar människor en avgörande roll. Både Shi m. fl. (2024) och Castro-Casal m. fl. (2013) understryker vikten av att behålla nyckelpersoner efter M&A. Dessa nyckelpersoner benämns av Castro-Casal m. fl. (2013) som individer som besitter unik kunskap och kompetens, vilka är avgörande för det förvärvande företags fortsatta utveckling. Om dessa medarbetare, kallade nyckelpersoner, försvinner riskerar viktig kunskap att gå förlorad, vilket kan försvåra sammanslagningen och hota hela integrationsprocessens framgång.

Vidare förklarar Castro-Casal m. fl. (2013) att de strategier som används för att behålla nyckelpersoner benämns som retentionsstrategier. När det gäller vilka strategier som används, och vilka som är mest effektiva för att behålla nyckelpersoner efter ett företagsförvärv, visar forskningen på stor bredd. Kristiana m. fl. (2021) lyfter fram att mjukare strategier bland annat innefattar vikten av en god första interaktion med nya kollegor samt att nyckelperso-

ner får möjlighet att känna delaktighet och ansvar i den nya strukturen. Goecke m. fl. (2018) framhåller att andra viktiga faktorer är organisatoriskt stöd, tydlig kommunikation och ett starkt ledarskap, vilket kan bidra till att skapa trygghet och motivation att stanna kvar. Den kanske vanligaste och mest omdiskuterade strategin för att behålla nyckelpersoner är ekonomisk kompensation. Exempel på sådana kompensationsformer, särskilt i M&A-sammanhang, som DePamphilis (2018) lyfter fram är aktieoptioner och prestationsbaserade bonusar.

1.2 Problemanalys

Mot ovanstående bakgrund kan det konstateras att det är av stor vikt att använda effektiva retentionsstrategier för att behålla nyckelpersoner efter M&A. Dessa personer har ofta en unik kompetens och förståelse för verksamheten som är avgörande för att integrationsarbetet ska bli framgångsrikt och för att syftet med M&A ska uppnås. Behovet att förstå vilka faktorer som påverkar nyckelpersoners beslut att stanna kvar i organisationen efter M&A har blivit allt mer centralt. Detta är en följd av att det har blivit en allt vanligare tillväxtstrategi (Bliss, 2024; Jain m. fl., 2025).

Tidigare forskning har visat att retention av nyckelpersoner i samband med M&A påverkas av flera faktorer, däribland ledarskap, ekonomiska incitament, psykologiskt ägandeskap och organisatorisk kultur (Datta m. fl., 2001; Degbey m. fl., 2021; Zhang m. fl., 2014). Dessa faktorer framhävs samtidigt av Dudeja och Kapoor (2023) som faktorer som påverkas och förändras av digitaliseringen. Digitalisering kan definieras som processen att omvandla information, processer och tjänster till digital form för att effektivisera, automatisera och möjliggöra nya sätt att arbeta och kommunicera, till exempel genom möjliggörandet av arbete på distans eller automatisering av arbetsprocesser (Henfridsson m. fl., 2021). Ledarskapet påverkas till exempel av ökad användning av digitala verktyg, krav på distansledning och behov av nya kompetenser (Dworschak & Karapidis, 2023). Samtidigt förändras incitamentsstrukturer, där digitalisering visat sig förstärka löneklyftor (Ji & Dind, 2024; Kong m. fl., 2023). Dessa förändringar påverkar i sin tur medarbetarens motivation och engagemang, två faktorer som är centrala för retention.

Trots att digitaliseringen alltså påverkar flera områden som är direkt kopplade till retentionsstrategier, är det fortfarande oklart hur dessa förändringar påverkar företags möjligheter att behålla nyckelpersoner efter M&A. I en tid där kompetens ofta är ett huvudskäl till själva uppköpet (Degbey m. fl., 2021), blir det särskilt viktigt att säkerställa att denna kunskap bevaras inom organisationen. Det finns därmed ett tydligt behov av att undersöka hur digi-

taliseringsens genomslag påverkar förutsättningarna för att utforma effektiva retentionsstrategier. En sådan förståelse är central för att lyckas skapa kunskapsöverföring i samband med M&A i en allt mer digital värld. Detta är särskilt relevant för ledare, styrelsemedlemmar, HR-specialister och andra som är involverade i M&A-processer, då deras förmåga att identifiera och behålla nyckelpersoner kan ha avgörande betydelse för M&A-processens långsiktiga framgång.

Trots att tidigare forskning belyser vikten av retentionsstrategier vid M&A och att digitaliseringen förändrar de organisatoriska förutsättningarna, saknas en samlad förståelse för hur dessa förändringar påverkar möjligheten att behålla nyckelpersoner. Det är särskilt oklart hur företag i praktiken anpassar sina retentionsstrategier i takt med digitaliseringen. Denna kunskapslucka motiverar behovet av en fördjupad undersökning av hur digitaliseringens ökade betydelse påverkar retentionsstrategier vid M&A.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka hur digitaliseringen påverkar strategier för att behålla nyckelpersoner, så kallade retentionsstrategier, i samband med M&A. Målet är att öka förståelsen för hur dessa strategier formas i en alltmer digital tid.

1.4 Forskningsfråga

Hur har strategier för att behålla nyckelpersoner i förvärvade företag påverkats av digitaliseringens ökade betydelse?

1.5 Avgränsningar

Denna studie avgränsas till att fokusera på strategier för att behålla nyckelpersoner efter M&A, med särskilt fokus på hur dessa påverkas av digitaliseringens framväxt. Studien är geografiskt avgränsad till Sverige och i viss mån Norden, där internationella jämförelser endast används som referensram. Denna avgränsning syftar till att maximera studiens relevans för den nordiska marknaden och akademien, och innebär även att juridiska, skatterättsliga och finansiella skillnader mellan länder inte behandlas i detalj. Vidare begränsas analysen till nyckelpersoners betydelse för integrationsprocessen, vilket innebär att studien inte omfattar effekter kopplade till andra medarbetargrupper, exempelvis operationella medarbetare. Avgränsningen görs för att möjliggöra en fördjupad förståelse av de faktorer som specifikt påverkar retention av kritisk kompetens i samband med M&A.

2 Studiens referensram

För att kunna analysera hur digitaliseringen påverkar retentionsstrategier i samband med M&A krävs en teoretisk förankring som belyser såväl förändringsledning som individers motivation och organisationers strategiska resurser. I detta kapitel presenteras Kotters modell för förändringsarbete, Herzbergs tvåfaktorteori om motivation samt Barneys resursbaserade synsätt (RBV), vilka tillsammans möjliggör en mångsidig förståelse för de mekanismer som påverkar retention i en digitaliserad kontext. Den efterföljande genomgången av tidigare empiriska studier syftar till att klargöra aktuellt forskningsläge, identifiera centrala faktorer för retention efter M&A och belysa hur dessa påverkas av den pågående digitala omställningen. Tillsammans utgör dessa delar den referensram inom vilken empirin tolkas och analyseras.

2.1 Kotters 8-steps modell inom förändringsarbete

Kotter m. fl. (2024) introducerar en modell för att bedriva förändring inom en organisation. Modellen innehåller åtta stycken steg som brukar kallas acceleratorer. Dessa acceleratorer är saker som hjälper organisationer att genomföra förändringar på ett snabbt och effektivt sätt. Acceleratorerna beskrivs som att de inte nödvändigtvis bör ske i ordning utan snarare att flera acceleratorer bör äga rum samtidigt.

Steg 1 - Skapa en känsla av brådska. För att åstadkomma förändring krävs det att en känsla av brådska skapas och behålls. Detta kan uppnås genom att tydligt kommunicera en stor möjlighet som engagerar medarbetare både logiskt och emotionellt. Denna känsla av brådska kan fungera som en samlande kraft som driver verksamheten mot den förändring man vill genomföra.

Steg 2 - Bygg en grupp av vägledare. Detta steg handlar om att samla en grupp människor som kan driva arbetet framåt. Denna grupp bör vara diversifierad för att fånga olika perspektiv, erfarenheter och kunskaper hos de anställda. Syftet med denna grupp är att leda arbetet med förändringar och se till att alla i organisationen förstår vad som händer, varför det händer och vad som är nästa steg. Det beskrivs att en sådan grupp bör samarbeta över gränser för olika avdelningar och både arbeta inom och utanför det redan definierade ledarskapet i organisationen.

Steg 3 - Formulera en strategisk vision. En tydlig vision skapar en gemensam bild av framtiden och kan fungera som en vägledning för organisationen. Det förklaras att visionen bör vara önskvärd, enkel, flexibel och möjlig att visualisera. Den bör också vara knuten till den

övergripande stora möjligheten som beskrevs i steg 1. Det gör den mer relevant och motiverande för både ledning och medarbetare. Det behöver också tas fram konkreta strategiska initiativ som ska göra det tydligare hur den uppsatta visionen faktiskt ska förverkligas.

Steg 4 - Engagera en frivillig armé. Förändring i stor skala kräver att många vill delta i förändringen. Genom att ge människor möjlighet och tillåtelse att själva välja att delta i förändringsarbetet skapas en så kallad engagerad "frivillig armé". Denna grupp människor handlar inte om att försöka rekrytera yttre individer som ännu är en del av armén, utan att utnyttja den energi och driv som redan finns i organisationen.

Steg 5 - Möjliggör handling genom att ta bort hinder. För att en förändring verkligen ska kunna ske behöver dess hinder tas bort. Det kan vara olika typer av hinder, exempelvis gamla arbetssätt, otydliga roller eller en kultur där man inte vågar prova nya saker. Dessa kan vara strukturella såsom komplicerade processer eller hierarkier men också kulturella eller personliga såsom rädsla för förändring eller brist på självförtroende. Ett viktigt steg i förändringsarbetet är därför att identifiera dessa problem och aktivt arbeta för att lösa dem. Det kan innebära att förändra hur beslut fattas, förtydligar ansvar eller ge medarbetare mer autonomi. I steg 5 beskrivs det att när människor känner att de har både tillåtelse och möjlighet att agera blir det lättare att bidra till förändring.

Steg 6 - Generera kortsiktiga vinster. För att hålla uppe engagemanget i en förändringsprocess är det viktigt att skapa kortsiktiga vinster och se till att dessa syns. Om förändringen bara känns som ett stort och avlägset mål kan motivationen snabbt minska. Genom att visa konkreta resultat tidigt i processen får människor bevis på att deras ansträngningar gör skillnad. Dessa vinster kan till exempel vara förbättrade arbetsmetoder, positiva kundreaktioner eller uppnådda delmål i ett projekt. Det viktiga i detta steg är att framgångarna är tydliga, kopplade till visionen och uppmärksammas ordentligt. Dessa kortsiktiga vinster hjälper till att övertyga eventuella tvivlare och bygga förtroende för hela förändringsarbetet.

Steg 7 - Håll uppe tempot och bygg vidare på framgångarna Steg 7 handlar om vikten av att inte låta de små vinsterna i förändringsarbetet göra så att organisationen minskar sin ansträngning. Istället bör de vinster som uppnåtts användas som motivation samtidigt som man försöker identifiera nya möjligheter till förbättring. Detta kan innebära att det startas nya initiativ, fler personer engageras eller att lösningar skalas upp till fler delar av organisationen. Om detta steg genomförs säkerställs det att förändringen inte stannar av för tidigt eller tappar sin tydliga riktning. Det gör att organisationen undviker att återgå till

sina gamla arbetssätt och istället fortsätter sitt förändringsarbetet.

Steg 8 - Förankra förändringen i kulturen. För att förändringen ska hålla över tid behöver de nya arbetssätten bli en naturlig del av organisationens kultur. Det innebär att man hela tiden försöker förstärka det som har fungerat bra, exempelvis genom att lyfta fram goda exempel, belöna önskade beteenden och tydligt visa hur resultaten kan kopplas till organisationens värderingar. I detta steg kan ledare spela en viktig roll i att visa att förändringen inte är tillfällig utan något mer långsiktigt. Genom att anpassa rutiner och vardagliga arbetssätt kan man förhindra att organisationen faller tillbaka i gamla vanor och i stället skapa en stabil grund att utveckla vidare på

2.2 Herzbergs tvåfaktorteori

Herzbergs Tvåfaktorteori presenterades först i studien "The Motivation to Work" 1959 och förfinades sedan 1993 (Herzberg m. fl., 1993). Teorin förklarar vad som orsakar arbetstillfredsställelse respektive arbetsrelaterat missnöje. Enligt teorin påverkas människors motivation i arbetet av två separata faktorer. Dessa faktorer påstås enligt Herzberg m. fl. (1993) vara motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Motivationsfaktorer är kopplade till själva arbetsinnehållet och inkluderar exempelvis prestation, erkännande, ansvar, möjligheter till avancemang och personlig utveckling. Dessa faktorer skapar positiv arbetstillfredsställelse när de är närvarande men deras frånvaro leder inte nödvändigtvis till missnöje.

Hygienfaktorer är istället kopplade till den omgivande arbetsmiljön, såsom lön, arbetsvillkor, relationer till kollegor och företagets policy. När dessa faktorer inte är tillräckliga uppstår missnöje men även om de är fullt tillfredsställande skapar de inte motivation i sig själva. Herzberg m. fl. (1993) menar alltså att det inte är samma faktorer som motiverar människor och som gör dem missnöjda och tillfredsställelse och missnöje är därmed två skilda dimensioner. För att uppnå hög motivation krävs därför att arbetsgivare fokuserar på att först säkerställa goda hygienfaktorer och därefter utveckla arbetets innehåll genom att tillföra motivationsskapande inslag.

2.3 Barneys resursbaserade synsätt (RBV)

RBV är ett teoretiskt ramverk utvecklat av Jay Barney som förklarar hur företag kan uppnå och upprätthålla en långsiktig konkurrensfördel genom att identifiera och utnyttja sina interna resurser (Barney, 1991). Enligt RBV är det inte bara externa marknadspositioner som avgör ett företags framgång utan företagets resurser och förmågor som finns inom or-

ganisationen är också av stor vikt. Barney (1991) identifierar fyra centrala kriterier som en resurs måste uppfylla för att kunna skapa långsiktiga konkurrensfördelar: resursen måste vara värdefull, sällsynt, svår att imitera samt kunna utnyttjas effektivt inom organisationens struktur och processer.

En värdefull resurs möjliggör för företaget att förbättra sin effektivitet eller utnyttja möjligheter på marknaden. En sällsynt resurs finns inte i samma utsträckning hos konkurrenterna vilket ger företaget en unik position. Resurser som är svåra att imitera är skyddade genom exempelvis historiska förhållanden vilket gör det svårt för konkurrenter att duplicera dem. Till sist krävs att företaget har en förmåga att utnyttja dessa resurser strategiskt för att de faktiskt ska generera konkurrensfördelar.

RBV betonar alltså att det är företagets egna resurser snarare än externa faktorer som utgör grunden för strategisk framgång. Det innebär också att konkurrensfördelar är svåra att uppnå och bibehålla om resurserna är allmänt tillgängliga eller lätt kan kopieras av andra aktörer. Exempel på sådana resurser kan vara immateriella tillgångar som varumärke, företagskultur, unik kompetens eller interna processer. Genom att fokusera på vad som gör företaget unikt internt kan RBV ge vägledning för att bygga strategier som är svåra för konkurrenter att återspegla.

2.4 Tidigare empirisk forskning

I linje med tidigare resonemang om vikten av att behålla nyckelpersoner efter M&A, lyfts ofta strategier som tydlig kommunikation, starkt ledarskap och ekonomisk kompensation fram som centrala verktyg. Samtidigt visar forskningen att det råder variation i hur sådana strategier utformas och tillämpas i praktiken. Effektiviteten hos olika retentionsstrategier påverkas i hög grad av faktorer såsom företagets storlek, bransch, kultur samt syftet med själva förvärvet. Denna mångfald har lett till att forskare lyfter fram olika perspektiv, vilket gör det värdefullt att fördjupa sig i några av de mest betydande bidragen inom området.

En ofta citerad studie av Zhang m. fl. (2014) visar att ledarskapsstil spelar en avgörande roll för retention under integrationsfasen efter M&A. Studien identifierar kopplingar mellan olika typer av ledarskap och de strategier som används för att behålla personal. Auktoritativa ledare tenderar att använda tydlig kommunikation för att skapa trygghet, medan coachande ledare i högre grad förlitar sig på incitament för att motivera medarbetare. Uppgiftsorienterade ledare fokuserar på prestation och formell position, medan relationella ledare, särskilt

i kulturella sammanhang där personliga nätverk och tillit är viktiga, har visat sig särskilt framgångsrika. Studien understryker att retentionsstrategier inte enbart är organisatoriska beslut, utan också formas av ledarskapets anpassningsförmåga. På samma gång lyfts det av Dudeja och Kapoor (2023) att digitaliseringen påverkar hur ledarskap utövas.

Forskning visar även att strategier för att behålla nyckelpersoner skiljer sig åt mellan olika länder. Paik och Belcher (2012) visar till exempel att integrationsprocesser inom banksektorn präglas av tydliga skillnader mellan USA, Europa och Sydamerika. Europeiska och sydamerikanska banker lyckas ofta bättre med integrationen, delvis tack vare HR-avdelningars aktiva roll och starkare arbetsrättsliga regelverk. Här spelar HR en viktig roll både i planeringen och i själva genomförandet av retentionsstrategier. Detta pekar på att nationella och institutionella faktorer har inverkan på hur retention fungerar, vilket gör det angeläget att undersöka hur dessa strategier utformas i en svensk kontext, då Sverige är långt fram i digitaliseringen i jämförelse med andra länder.

En annan viktig aspekt är att M&A i dag ofta syftar till att få tillgång till teknologisk kompetens snarare än enbart marknadsandelar, vilket Suo m. fl. (2023) framhåller som en central drivkraft bakom teknologiskt orienterade förvärv. I takt med digitaliseringens framfart har företags tekniska kunskap blivit en allt viktigare tillgång, något som även betonas av Huang m. fl. (2016) i deras analys av teknikrelaterade M&A-strategier. Ahuja och Katila (2001) visar att en omfattande kunskapsbas hos det förvärvade företaget kan öka innovationsförmågan, men också att alltför stora skillnader i kunskap mellan företagen kan skapa hinder. Därför är det avgörande att behålla nyckelpersoner med rätt expertis, då deras kunskap är nödvändig för att den nya teknologin ska kunna förstås och implementeras framgångsrikt. Utöver kompetensmässiga faktorer spelar även psykologiska aspekter en viktig roll för retention. Degbey m. fl. (2021) lyfter särskilt fram begreppet psykologiskt ägandeskap vilken kan beskrivas som individens känsla av att organisationen är ”min” eller ”vår”. En stark känsla av ägandeskap har visat sig hänga samman med högre engagemang och vilja att stanna kvar. För att främja detta rekommenderas HR-strategier som stärker medarbetarnas känsla av kontroll och tillhörighet, bland annat genom delaktighet i beslutsfattande.

Vidare har forskning visat att ersättningssystem påverkar ledande nyckelpersoners benägenhet att stanna efter M&A. Datta m. fl. (2001) menar att VD:ar med stora aktieinnehav tenderar att stanna längre, särskilt vid uppköp med förväntat långsiktigt värde. Om ersättningen däremot främst består av optioner kan det driva fram mer kortsiktigt tänkande. I digitalt drivna företag, där utvecklingen går snabbt och osäkerheten är stor, blir det särskilt

relevant att förstå hur olika incitamentsformer påverkar ledarskapsbeteenden och personalomsättning. Dessutom skriver Ji och Dind (2024) och Kong m. fl. (2023) att digitalisering ofta leder till ökade löneklyftor mellan hög- och lågutbildade medarbetare, särskilt i teknik- och kapitalintensiva branscher. Detta antyder att digitalisering inte bara förändrar hur arbete organiseras, utan verkar dessutom förändra principerna för belöning, som i sin tur påverkar retention.

2.5 Viktiga analysbegrepp för studien

Litteraturen visar att retention efter företagsförvärv är ett komplext fenomen, där organisatoriska, psykologiska och institutionella faktorer samverkar. Digitaliseringen lägger ytterligare ett lager av komplexitet, vilket gör det angeläget att undersöka hur företag i Sverige anpassar sina retentionsstrategier i en digitaliserad värld.

I ljuset av detta kommer viktiga analysbegrepp från Kotters 8-stegsmodell, Barneys resursbaserade synsätt (RBV) samt Herzbergs tvåfaktorsteori att användas. Begreppen innefattar samtliga steg i Kotters 8-stegsmodell. Från Herzbergs teori används begreppen motivatorer och hygienfaktorer som riktlinjer kring vilka krav som förväntas ställas av både anställda och av arbetsgivare. Slutligen görs diskussioner gällande strategisk resursförvaltning utifrån Barneys RBV, där nyckelpersoner kan betraktas som värdefulla, svårersättliga resurser som kan bidra till varaktiga konkurrensfördelar.

3 Metod

I detta avsnitt motiveras valet att undersöka hur retentionsstrategier i samband med företagstransaktioner påverkas av digitaliseringen genom en kvalitativ och explorativ studie. Därefter förklaras urvalet av de elva intervjuobjekt som deltagit i studien, följt av en redogörelse för hur intervjuerna genomfördes och hur det insamlade materialet analyserades med hjälp av tematisk analys. Vidare beskrivs hur litteraturgenomgången genomfördes, de etiska överväganden som gjordes samt hur AI använts som stöd i arbetet med studien. Avslutningsvis presenteras metodkritik som rör valet att inte intervjua nyckelpersonerna själva, samt det faktum att respondenternas svar i viss mån kan bygga på subjektiva upplevelser.

3.1 Val av metod

För att undersöka hur retentionsstrategier för nyckelpersoner vid M&A påverkas av digitaliseringens ökade betydelse har en kvalitativ och explorativ forskningsansats tillämpats. Denna ansats är motiverad av det begränsade forskningsläget inom området samt av att frågeställningen innebär en integration av forskningsfälten M&A och digitalisering. Enligt Denscombe (2010) motiverar detta ett kvalitativt och explorativt angreppssätt. Vidare är det kvalitativa tillvägagångssättet lämpligt utifrån Creswell och Creswell (2018) resonemang, eftersom studien syftar till att utveckla förståelse för hur digitalisering påverkar retentionsstrategier vid M&A, snarare än att pröva redan etablerade teorier. I linje med Creswell och Creswell (2018) resonemang har studien därför genomförts induktivt, i syfte att identifiera och tolka mönster och samband. Wallén (1996) betonar också att en kvalitativ metod är särskilt lämpad för att studera komplexa och mångtydiga fenomen. Detta gör den explorativa och kvalitativa metoden särskilt tillämpbar för att undersöka retentionsstrategier i en digitalt präglad M&A-miljö, ett komplext ämne där flera faktorer samverkar.

I denna explorativa, kvalitativa och induktiva studie var det lämpligt att använda intervjuer som metod för datainsamling. Intervjuer möjliggör en djupgående utforskning av individers perspektiv, förståelse för deras erfarenheter och insikt i den komplexitet som präglar retentionsstrategier vid M&A, vilket i enlighet med Denscombe (2010) motiverar intervjuer. Eftersom studien avser att generera initial förståelse snarare än att pröva etablerade teorier, prioriterades djup genom intervjuer framför kvantitativ bredd. En kvantitativ ansats vore för tidigt i detta skede, med tanke på det begränsade forskningsläget, och kan istället lämpa sig för framtida studier, vilket går i linje med Creswell och Creswell (2018) resonemang kring när kvalitativ forskningsansats är mer lämpad än kvantitativ.

3.2 Val av intervjuobjekt

Intervjupersonerna valdes ut baserat på sin kompetens och erfarenhet av M&A. Elva personer från totalt nio företag har intervjuats inom ramen för studien. Eftersom området kring hur digitaliseringen påverkar retentionsstrategier vid M&A är komplext, valdes det, i enlighet med Denscombe (2010), att inkludera flera perspektiv för att skapa förståelse av området. Det bedömdes därför lämpligt att intervjua elva personer från olika typer av organisationer, snarare än att begränsa studien till ett enskilt fall med ett mindre antal intervjupersoner, något som hade kunnat resultera i en alltför snäv bild. Samtliga intervjupersoner har minst tio års erfarenhet av M&A i en svensk kontext, och flera har över femton års erfarenhet. Respondenterna representerar både rådgivande firmor och operativa bolag som själva genomför M&A

Nyckelpersonerna själva, det vill säga de som omfattas av retentionsstrategierna, har inte intervjuats, eftersom de ansågs sakna insyn i det strategiska och operativa arbetet kring dessa frågor. Istället prioriterades personer som dagligen arbetar med M&A och som ofta hanterar flera transaktioner per år. Genom denna frekventa exponering har de byggt upp en omfattande och jämförande kunskap om hur retentionsstrategier utvecklas och förändras över tid. Särskilt relevant är deras insikt i hur digitaliseringen påverkar olika aspekter av retention, från kommunikation och informationsflöde till incitamentsstrukturer och organisationsintegration, vilket ger dem ett mer heltäckande perspektiv än vad som typiskt finns hos enskilda nyckelpersoner.

De personer som har intervjuats är Niclas Rundlöf, Investment Director på Storskogen, med särskilt fokus på M&A inom infrastrukturektorn, och Stefan Wiklund, delägare på Grant Thornton, med över 20 års erfarenhet av transaktionsrådgivning inom framför allt health care och life science. Christian Dahlqvist och Philip Wramsby från Montell & Partners som arbetar med kommersiell och operationell due diligence samt integrationsprojekt. Fredrik Ulvenstam på AHL Partners har erfarenhet av transaktionsrådgivning inom bland annat IT, konsumentprodukter och industrisektorn. Claes Nilsson, analytiker på Danske Bank, är specialiserad på finansiell analys kopplad till M&A, och Filip Eklund, manager på Hedin Mobility Group, har deltagit i över 100 M&A som strategisk köpare. Nils Petter Palmefors, delägare på MCF Corporate Finance, arbetar främst på säljsidan i samband med M&A. Rickard Myrelid och Marcus Nylén, båda delägare på EY, har expertis inom finansiell due diligence respektive personalretention vid M&A. Slutligen har Ola Nordh intervjuats, transaktionsansvarig på Asker Healthcare, med lång erfarenhet inom en serieförvärvande struktur.

3.3 Intervjuprocess

Intervjuerna genomfördes enligt ett semi-strukturerat intervjuformat med öppna frågor. Enligt Wallén (1996) kännetecknas denna metod av ett antal förutbestämda huvudfrågor, där följdfrågor tillåts för att fördjupa förståelsen och få mer nyanserade svar. Metodens flexibilitet gav respondenterna möjlighet att utforska de aspekter av retentionsarbete de själva ansåg vara mest relevanta, särskilt i relation till hur strategierna anpassas i takt med digitaliseringen. Detta möjliggjorde också att nya insikter kunde uppstå som inte förutsågs vid utformningen av intervjuguiden.

Inför intervjuerna togs en intervjuguide fram för att säkerställa att samtliga teman täcktes in. Guiden utformades initialt med utgångspunkt i studiens syfte och reviderades sedan utifrån respondentens roll för att möjliggöra mer riktade frågor. Detta tillvägagångssätt minimerade intervjutiden och ökade fokus på respondentens kompetensområden. Under intervjuerna ställdes även fördjupningsfrågor och följdfrågor vid behov för att klargöra oklarheter eller fördjupa resonemangen. Varje intervju leddes av en huvudintervjuare, medan övriga deltagare kunde bidra med kompletterande frågor, och en sekreterare deltog för att stödja dokumentationen. Detta upplägg skapade en dynamisk samtalsform och möjliggjorde en detaljerad och välstrukturerad datainsamling.

3.4 Analys och bearbetning

För att besvara studiens forskningsfråga har det empiriska materialet, insamlat genom intervjuer, analyserats med hjälp av tematisk analys. Denna metod lämpar sig väl för att identifiera och tolka återkommande teman i kvalitativa data utan att vara bunden till en specifik teori, enligt Denscombe (2010). Den möjliggör identifiering av mönster och samband mellan digitalisering och retentionsstrategier i respondenternas erfarenheter och uppfattningar. Inom det kvalitativa tillvägagångssättet har tematisk analys dessutom ansetts lämpligt i enlighet med Creswells (2018) beskrivning, eftersom studien fokuserar på att lyfta fram struktur och samband i retentionsstrategier snarare än att pröva hypoteser. Denscombe (2010) framhåller också att tematisk analys är särskilt användbar i explorativa studier där målet är att generera nya insikter snarare än att bekräfta befintliga teorier. I denna studie har därmed tematisk analys varit avgörande för att synliggöra hur digitalisering påverkar olika aspekter av retentionsstrategier, såsom kommunikation, ledarskap och incitamentsstrukturer, i samband med företagsförvärv.

3.5 Litteratursökning

Litteratursökningen har genomförts i enlighet med den åttastegsmodell som Denscombe (2010) presenterar, där systematik, transparens och logisk struktur betonas i forskningsprocessen. I det första steget definierades studiens referensram för att avgränsa ämnesområdet och tydliggöra vilken typ av litteratur som skulle inkluderas, med fokus på “M&A”, “mergers and acquisitions”, “förändringsarbete” samt “retention strategies”. Därefter formulerades en sökstrategi för att urskilja relevanta tidigare empiriska studier, där databaserna Google Scholar och Scopus valdes för sin bredd och vetenskapliga tyngd. Här identifierades relevanta teorier och empiriska studier utifrån både innehåll och antal citeringar. Vad gäller tidigare forskning lades särskilt fokus på nyligen publicerade artiklar då dessa ofta speglar aktuell forskning och akademiskt erkännande. Den senare studien gjordes främst genom att riktas mot specialiserade tidskrifter såsom Strategic Management Journal, Journal of Financial Economics, The International Journal of Human Resource Management, Journal of Management Studies och Journal of Business Research.

I enlighet med Denscombes tredje steg genomfördes en kvalitetsbedömning av artiklarnas relevans utifrån rubriker och sammanfattningar. Därefter dokumenterades både inkluderade och exkluderade artiklar (steg fyra), och grundläggande uppgifter om studierna strukturerades upp för vidare analys (steg fem). I analysfasen (steg sex) undersöktes vad som var gemensamt i det som tidigare forskare kommit fram till och återkommande idéer och berättelser söktes efter för att urskilja vad som var viktigt i resultaten. Slutligen sammanställdes studiens slutsatser i ett samlat sjunde och åttonde steg, med syftet att tydliggöra forskningsläget och peka ut möjliga riktningar för studien.

3.6 Etik

I en studie eller analys som behandlar M&A är det viktigt att beakta att sådana transaktioner ofta innefattar konfidentiell information och regleras av sekretessavtal (Harwood, 2006). Därför säkerställdes det att datainsamlingen genomfördes på ett etiskt korrekt sätt, utan att någon känslig information avslöjades i denna uppsats. Att respektera konfidentialitet var avgörande för att bevara förtroende gentemot respondenter och företag samt för att uppfylla forskningsetiska riktlinjer (Kara, 2018). Vidare har alla författare som använts i uppsatsen erkänts genom tydliga källhänvisningar till deras arbete. Detta är i enlighet med Kara (2018), som beskriver att korrekt källhänvisning visar respekt genom att erkänna andras arbete och ge dem rättmätig uppskattning för deras insatser. Det visar också respekt för läsaren genom att underlätta förståelsen av texten och tydliggöra grunden för de argument som framförs

(Kara, 2018).

Denscombe (2010) framhåller att en av nackdelarna med intervjuer är att de kan upplevas som integritetskränkande, och att det personliga i att bli intervjuad kan medföra vissa risker. Vidare påpekar Kara (2018) att viktiga etiska överväganden vid intervjuer inkluderar att respektera respondenters gränser, säkerställa informerat samtycke, vara uppmärksam på känslomässig påverkan samt att vara medveten om maktbalansen för att undvika oavsiktligt inflytande. För att följa dessa principer tillfrågades alla respondenter om de ville vara anonyma eller om deras namn och organisationer fick nämnas i studien. Det visade sig däremot att alla respondenter gav samtycke att deras namn inkluderades.

3.7 Användning av artificiell intelligens

För att förbättra analysen och höja kvaliteten i studien användes artificiell intelligens (AI) som ett stödverktyg. AI användes för att bistå vid språkgranskning. Exempelvis användes ChatGPT för att ge förslag på omformuleringar av meningar. AI-verktyget Scopus AI nyttjades för att identifiera relevant litteratur och utgjorde ett betydande stöd i forskningsprocessen genom att bidra till mer precisa och relevanta sökresultat. Istället för att enbart använda Scopus generella sökfält, möjliggjorde Scopus AI generering av mer träffsäkra nyckelord och en mängd användbara kombinationer.

Utöver detta var ChatGPT även ett värdefullt verktyg under arbetet med litteraturöversikten. Genom att ladda upp artiklar till ChatGPT kunde relevanta sammanfattningar genereras som gick bortom de sammanfattningar författarna själva hade formulerat. Detta förenklade genomgången av ett stort antal artiklar och gjorde det möjligt att mer effektivt avgöra om en artikel var värd att fördjupa sig i, även när artikelns sammanfattning initialt verkade lovande. Dessutom möjliggjorde ChatGPT sökning inom artiklarna eftersom specifika frågor om innehållet kunde ställas. Användningen av AI skedde med kritisk reflektion, och samtliga resultat granskades manuellt för att säkerställa vetenskaplig kvalitet och relevans.

Vidare användes ChatGPT vid skapandet av källförteckningen. Uppsatsen skrevs i LaTeX, och ChatGPT assisterade då med att skapa en korrekt referenslista med hjälp av LaTeX:s `reference.bib`-fil. Alla källor sparades i denna separata fil och citerades med hjälp av kommandona `\textcite{}` eller `\parencite{}`. Detta gjorde att LaTeX automatiskt kunde formatera alla referenser enligt APA-stil, vilket säkerställde både konsekvens och korrekthet. För att säkerställa noggrannhet laddades de använda källorna upp till ChatGPT, som

hjälpte till att generera korrekta BibTeX-poster. Varje post granskades dock alltid manuellt.

3.8 Metodkritik

En möjlig begränsning med metoden är att resultaten bygger på respondenternas egna uppfattningar och erfarenheter, vilket innebär en hög grad av subjektivitet. Det finns en risk att svaren påverkas av personliga tolkningar eller individuella värderingar. Detta beaktades dock så långt det var möjligt under analysarbetet, i enlighet med Creswell (2018), som betonar vikten av att forskaren är medveten om och reflekterar kring sin egen roll och påverkan i den kvalitativa forskningsprocessen. En annan möjlig begränsning med den valda metoden är att nyckelpersonerna själva inte har intervjuats. Detta innebär att studien inte fångar deras personliga upplevelser av retentionsstrategier och hur de upplevt dessa i samband med M&A. Deras perspektiv hade kunnat tillföra insikter om hur digitaliseringen påverkar retentionsstrategierna som tillämpas vid M&A. Däremot kan det noteras att många nyckelpersoner endast genomgår ett fåtal förvärv och integrationsprocesser under sin karriär, vilket gör deras erfarenheter mer begränsade och mindre relevanta för denna studie.

4 Resultat

Det framgår av intervjuerna att digitaliseringens påverkan på retentionsstrategier i samband med företagstransaktioner upplevs som en komplex fråga med många dimensioner. I detta avsnitt presenteras resultaten, där flera centrala teman lyfts fram. Distansarbetets roll framstår som särskilt omtvistad, det ses både som en möjlighet och ett potentiellt hinder för att behålla nyckelpersoner. Vidare presenteras intervju svar gällande ekonomisk kompensation följt av system och teknikens roll för att sedan avslutas med underlag kring ledarskap.

4.1 Distansarbete

Rundlöf ser att digitaliseringen bidragit till möjligheterna av distansarbete, vidare hävdar han att det kan ses som en strategi för att behålla nyckelpersoner efter M&A. Genom att erbjuda flexibilitet kan exempelvis en CFO fortsätta bidra till organisationen även på distans. Detta kan i sin tur minska risken för att denna individ lämnar organisationen om den erbjudna flexibiliteten är något som individen värderar och uppskattar. Samtidigt lyfter flera andra respondenter fram utmaningarna med just distansarbete. Wiklund uttrycker att distansarbete kan försvåra den kulturella integrationen eftersom nyckelpersoner som arbetar hemifrån riskerar att hamna vid sidan av den nya organisationens kultur. Detta anses problematiskt av flera respondenter eftersom kultur ofta är en avgörande komponent i att skapa långsiktig lojalitet.

Även Dahlgvist och Wramsby betonar vikten av fysisk närvaro under integrationsfasen och att fysiska möten är avgörande för att bygga förtroende, relationer och en gemensam kultur. De anser att digitala möten har en plats som komplement, inte ersättning, då det annars finns risk att relationer urholkas. Samtidigt menar de att distansarbete kan fungera bättre vid transaktioner mellan företag med liknande kultur, exempelvis mellan två svenska bolag. De betonar också att kraven på fysisk närvaro bör anpassas efter individens roll, vissa nyckelpersoner är så viktiga att större flexibilitet krävs. Ulvenstam och Myrelid pekar på samma dilemma. Även om digitalisering möjliggör större flexibilitet och ökar möjligheten till distansarbete, finns en tydlig risk att det påverkar kultur och samarbetsförmåga negativt. Myrelid nämner särskilt att hybridarbete blivit vanligare men att det samtidigt ställer andra krav på individer och organisationer för att skapa lagkänsla och samhörighet.

Eklund betonar att om ett förvärvat bolag historiskt arbetat mycket på distans, kan det uppstå förväntningar att detta fortsätter. För vissa nyckelpersoner kan det vara avgörande för att stanna kvar i organisationen. Även om respondentens bolag generellt inte tillåter

distansarbete, kan undantag göras för nyckelpersoner med särskilt hög kompetens och vikt. Samtidigt menar Nilsson att det fysiska mötet är helt avgörande inledningsvis, särskilt för att skapa en känsla av tillit och säkerställa att ”magkänslan” mellan parterna är rätt. Först därefter kan digitala arbetsformer få större utrymme.

Nordh understryker detta ytterligare, och menar att digitala möten inte skapar samma tillit som fysiska möten gör. Erfarenheter från pandemin visade att videomöten inte ger den trygghet som krävs för att bygga en gemensam riktning vid en affär. Nylén betonar betydelsen av att skapa ömsesidigt förtroende mellan förvärvande företag och förvärvat företag, särskilt vid kulturella skillnader mellan företag. Här är det fysiska mötet återigen centralt för att kunna arbeta med kultur och integration på ett effektivt sätt. Ulvenstam lyfter även fram branschspecifika skillnader. Han framhåller att vissa branscher är mer beroende av stark kultur än andra och därmed också mer beroende av fysisk närvaro. Han anser att det blivit svårare att bygga kultur i en miljö där många arbetar på distans, även om det blivit vanligare.

Sammantaget visar intervjuerna att digitaliseringens möjligheter till distansarbete både kan främja och försvåra retentionen av nyckelpersoner. Å ena sidan skapas ökad flexibilitet och tekniskt stöd för effektivt arbete. Å andra sidan riskerar fysisk frånvaro att underminera kultur, relationer och integration, aspekter som alla respondenter återkommande lyfter som avgörande för att nyckelpersoner ska stanna kvar i organisationen efter M&A.

4.2 Ekonomisk kompensation

Enligt investeringsdirektören Rundlöf är aktiebaserade incitamentsprogram främst riktade till de säljande ägarna i samband med M&A. Genom att låta dessa kvarstå som delägare efter transaktionen skapas en naturlig lojalitet och drivkraft att bidra till bolagets framtida utveckling. För tjänstemän och övriga i organisationen är det dock betydligt svårare att införa motsvarande incitamentsprogram. Rundlöf förklarar att Storskogen sällan ändrar befintliga bonussystem och generellt undviker bredare optionsprogram. Detta kan tolkas som en tydlig prioritering av ägarstyrning framför medarbetarengagemang när det gäller ekonomisk motivation.

Wiklund bekräftar denna inriktning men menar att det har skett en gradvis förändring över tid. Enligt honom har det under de senaste 10–15 åren blivit betydligt vanligare att kräva återinvestering från säljande nyckelpersoner, särskilt i private equity-transaktioner (PE-transaktioner). Genom att dessa personer går in med kapital i det nya bolaget skapas ett

fortsatt engagemang som fungerar som en retentionsmekanism. Han understryker dock att detta är en utveckling som inte nödvändigtvis beror på digitaliseringens påverkan. Dahlqvist och Wramsby bygger vidare på detta resonemang och menar att ledningsgruppen ofta är nyckelpersoner och att det är vanligt att man önskar deras kapitalinträde i kommande finansieringsrundor. Denna typ av eget kapitalengagemang, kan enligt Dahlqvist och Wramsby, förstärka lojaliteten och minska benägenheten att lämna organisationen.

Eklund ger en nyanserad bild av hur ekonomiska incitament tillämpas på olika nivåer inom M&A. Ekonomisk kompensation kan utformas på olika sätt beroende på individens roll i organisationen. På olika hierarkiska nivåer kan incitamentsstrukturer skilja sig åt i både form och syfte. Eklund anser att ekonomiska incitament är det vanligaste verktyget för att behålla personal, men betonar samtidigt att incitamentens utformning bör vara situationsanpassad. Intressant nog menar han att trots en förändrad arbetsmarknad och en digitalisering som påverkar arbetslivet har synen på pengar och status inte förändrats särskilt mycket över åren. Nylén hävdar å andra sidan att ekonomiska incitament inte alltid har samma genomslag som ofta antas. Enligt honom är det vanligt att nyckelpersoner redan är ekonomiskt etablerade och därmed inte lika mottagliga för monetär motivation. Det kan därför vara mer effektivt att arbeta med andra typer av drivkrafter såsom påverkan, ledarskapsroller eller delaktighet i strategiskt beslutsfattande.

Överlag visar intervjuerna att ekonomiska incitament fortsatt spelar en viktig roll i retentionsarbetet vid M&A, men att deras effektivitet och utformning varierar beroende på målgrupp och kontext. För ägare och ledningspersoner framstår kapitalengagemang som viktigt för att skapa lojalitet, medan enklare bonussystem används på lägre nivåer. Samtidigt framgår det att monetär belöning inte alltid är tillräcklig, särskilt när nyckelpersoner redan har en stark ekonomisk ställning. Dock framgår inga tydliga kopplingar mellan förändringar i hur ekonomisk kompensation ges i samband med M&A och digitalisering.

4.3 Teknikens roll

Rundlöf betonar att en grundläggande strategi för retention i hela organisationen är att undvika att förändra företagskulturen och arbetssätten i för stor utsträckning direkt efter M&A. Enligt honom är det särskilt viktigt som finansiell köpare att visa respekt för det befintliga arbetssättet, vilket skapar stabilitet och förtroende. Samtidigt lyfter han fram att vissa yrkesgrupper, exempelvis säljare, kan uppleva utmaningar när nya rutiner som revisioner och riskbedömningar införs, strukturer som inte alltid funnits tidigare. Rundlöf

noterar också att även om det ibland sker att tjänstemän lämnar organisationen abrupt efter M&A, så kan detta bli kostsamt, både finansiellt och i form av förlorad kunskap. Det understryker vikten av att tänka strategiskt kring hur systemförändringar implementeras, för att inte störa den miljö som nyckelpersoner verkar i. Wiklund lyfter i sammanhanget att digitaliseringen framför allt påverkar den operativa delen av organisationen, snarare än ledningsnivån. Integration av exempelvis ekonomiavdelningar blir enklare tack vare bättre tillgång till information och tekniskt stöd. Detta möjliggör snabbare kunskapsöverföring och ett mer effektivt samgående, där digitalisering är ett verktyg som stöttar snarare än styr integrationsprocessen.

Nilsson ger ett fördjupat perspektiv på hur digitaliseringen förändrar spelreglerna för att behålla nyckelpersoner i samband med M&A. Han menar att möjligheten att tillgå och bearbeta data har ökat avsevärt med digitaliseringen, vilket visserligen underlättar analys, jämförelse och förståelse av målbolag, men samtidigt påverkar hur nyckelpersoner värderas. I en miljö där mycket kan benchmarkas och automatiseras genom digitala verktyg, ökar kraven på att nyckelpersoner snabbt kan tillägna sig ny teknik. Enligt Nilsson kan denna tekniska anpassningsförmåga bli helt avgörande för huruvida en individ uppfattas som värdefull efter M&A. I takt med digitaliseringens framväxt kan det också uppstå förväntningar från nyckelpersoner på att den framtida organisationen ska vara digitalt modern och uppdaterad. Detta, menar Nilsson, kan i sig utgöra en viktig faktor för att attrahera och behålla nyckelpersoner.

Ulvenstam och Palmefors pekar båda på att digitaliseringens påverkan varierar stort beroende på bransch. I konsult- och techsektorer där värdet i bolaget till stor del består av humankapital snarare än fysiska tillgångar, blir retention av personal med teknisk kunskap avgörande. Palmefors belyser dessutom att bolagets AI-resa numera nästan alltid kommenteras i säljprocesser, och att möjligheten att förbättra marginaler genom AI är något investerare lägger stor vikt vid. Detta innebär att både teknik och de människor som kan driva denna teknikutveckling blir centrala delar av bolagets värde, och därmed också avgörande i strategier för retention. Myrelid bekräftar denna utveckling genom att framhålla att digitaliseringen till viss del förändrat definitionen av nyckelkompetens. Förmågan att arbeta med digitala lösningar, förstå teknik och bidra till utvecklingen av system blir i sig en strategisk kompetens, vilket kräver att retentionsstrategier anpassas till att omfatta tekniskt kunniga medarbetare, inte enbart ledningspersoner.

Nylén erbjuder ett mer värderingsbaserat perspektiv. Han lyfter vikten av att köpande organisationen i M&A-transaktionen visar respekt för befintliga processer, särskilt gällande datahantering och system. Att tvinga på nya arbetssätt och IT-miljöer utan att förstå deras påverkan kan leda till att nyckelpersoner känner att deras identitet och arbetssätt undermineras. Han betonar att det inte bara handlar om teknik, utan om att låta människor behålla sin “själ” i arbetet. Vidare pekar han på vikten av att kommunikationen från tidigare ledarskap, ofta grundare, hålls samman även efter M&A, särskilt i tider av teknisk förändring. Detta skapar en känsla av kontinuitet som är central för lojalitet och trygghet. Slutligen kompletterar Nordh bilden genom att betona att tekniska system aldrig får överskugga de mjuka faktorerna. Gemenskap, kulturell tillhörighet och stöd i övergångsperioden är viktigt för hur individer upplever integrationsarbetet. Även i en digitaliserad värld är det mänskliga mötet och känslan av att bli sedd det som avgör om nyckelpersoner stannar kvar.

Sammantaget visar intervjuerna att den del av digitaliseringen som omfattar datahantering och systemförändringar skapar möjligheter till en mer effektiv integration än vad som tidigare varit möjligt. Exempelvis genom smidigare tillgång till transparent information och data, vilket underlättar en snabb och enkel överblick av ny relevant information. Samtidigt bidrar detta till att nyckelpersoner kan ställa andra krav på det förvärvande företaget, särskilt vad gäller teknisk kompetens och systemstöd. Att ligga i framkant teknologiskt och vara uppdaterad på den senaste tekniken kan därmed bli ett sätt för organisationen att stärka sin attraktionskraft och behålla nyckelkompetens.

4.4 Ledarskap

Dahlqvist och Wramsby beskriver hur betydelsen av ledarskap blir särskilt tydlig i M&A där bolaget inte fullt ut integreras i den nya koncernen. I dessa fall, ofta kopplade till decentraliserade modeller som tillämpas av serieförvärvare, förlitar man sig på att det befintliga ledarskapet i det köpta bolaget fortsätter att driva verksamheten. Det innebär att nyckelpersonerna inte bara är operativt viktiga, utan även avgörande. I dessa scenarier är retentionsstrategin starkt beroende av ledarskapets kompetens och lojalitet. De framhåller att trenden över tid har varierat mellan centraliserat och decentraliserat ledarskap, men att utvecklingen de senaste åren har gått mot mer decentraliserade strukturer. Detta innebär att varje förvärvad enhet behöver ett starkt internt ledarskap för att kunna fungera inom koncernen.

Nilsson uttrycker att ledarskapet alltid är det viktigaste och beskriver hur köpare aktivt skannar ledarens tekniska kompetens och digitala mognad inför M&A. Nilsson pekar vidare på att företagsledare förväntas vara i ständig utveckling vad gäller teknik, vilket förändrar förväntningarna på ledarskap efter M&A. Här uppfattas ledarskapet som både en bärande kraft i bolagets kultur och som en strategisk tillgång i digitaliserade miljöer. Eklund lyfter fram att digitaliseringen skapat nya möjligheter till kontroll och uppföljning på koncernnivå, särskilt när det gäller geografiskt spridda enheter. Det innebär att styrning och övervakning kan ske centralt, men han understryker att detta inte minskar behovet av lokalt ledarskap. Tvärtom krävs starka ledare i varje organisation för att upprätthålla stabilitet, kultur och operativ förmåga. Eklund anser dock att digital kompetens hos ledare har begränsad koppling till betydelse för retention i praktiken.

Som helhet visar intervjuerna att ledarskapets roll i retentionsstrategier inte enbart handlar om organisatorisk styrning, utan också om kulturell stabilitet, teknisk anpassningsförmåga och individens strategiska betydelse för bolagets fortsatta drift. Digitaliseringen har visserligen skapat nya möjligheter till central kontroll och uppföljning, men det lokala och personliga ledarskapet fortsätter att vara en avgörande faktor för om nyckelpersoner väljer att stanna, särskilt i kontexten av decentraliserade organisationsmodeller. Därför blir valet att behålla, byta ut eller utveckla ledarskapet efter M&A en strategisk nyckelfråga.

5 Analys

I detta kapitel analyseras det hur digitalisering påverkar retentionsstrategier i M&A, med utgångspunkt i intervju svaren som presenterades i resultatdelen samt i ljuset av studiens referens. Analysen struktureras kring fyra teman: distans- och hybridarbete, ekonomisk kompensation, teknikens roll samt ledarskap.

5.1 Distansarbete

Utifrån Rundlöfs resonemang kan distansarbete ses som en möjlighet att behålla nyckelpersoner som annars skulle kunna lämna organisationen efter M&A. Det antyder att digitalisering, i detta avseende, stärker retentionsstrategin genom att skapa nya sätt att möta individers förväntningar på flexibilitet och livsbalans. Särskilt nyckelpersoner i högt specialiserade roller, som kan fullgöra sitt arbete oberoende av fysisk närvaro, tycks vara mottagliga för denna form av arbetsupplägg. Detta förstärker bilden av digitalisering som en anpassningsbar och individorienterad resurs i M&A-sammanhang.

Samtidigt uppstår ett komplext motsatsförhållande. Utifrån Wiklunds resonemang kan det tolkas som att distansarbete, snarare än att fungera som en hjälp, kan försvåra integrationsarbetet efter M&A. Genom att nyckelpersoner arbetar fysiskt separerat från den nya organisationen förloras viktiga tillfällen att bygga upp förståelse för kultur, struktur och värderingar. Detta tyder på att digitaliseringen, trots sina möjligheter, samtidigt för med sig risker som direkt påverkar retentionsarbetets långsiktiga effektivitet. Liknande insikter framträder i resonemangen från Dahlqvist och Wramsby. Utifrån deras betoning av det fysiska mötets betydelse kan det tolkas att digitaliseringens möjliggörande av snabb kommunikation inte fullt ut kompenserar för de kulturella och relationella värden som byggs i det personliga samspelet. Det antyder att distansarbete bör betraktas som ett komplement snarare än en ersättning till traditionellt arbete, särskilt i känsliga faser där relationer och förtroende behöver etableras. Det fysiska mötet fungerar här inte bara som en praktisk kontaktpunkt, utan som en kulturöverförande mekanism.

Även utifrån Ulvenstams synsätt framstår det som att det personliga mötet mellan köpare och nyckelpersoner är centralt för att bygga långsiktiga relationer. Det kan därmed tolkas som att digitaliseringen, även om den bidragit till ökad effektivitet i transaktionsprocessen, har begränsningar när det gäller att skapa psykologisk trygghet och tillit, aspekter som är avgörande för att nyckelpersoner ska välja att stanna kvar. I linje med detta är det rimligt att tänka sig att en ökad efterfrågan på distansarbete måste mötas med nya strategier som

kompenserar för frånvaron av informell interaktion. Vidare pekar resonemanget från Myreliid på att kultur och lagkänsla försvagas när interaktionen sker digitalt. Det kan tolkas som att även om digitaliseringen erbjuder tekniska lösningar för samarbete, så utmanar den samtidigt själva grunden för kulturell sammanhållning.

En liknande kritik framförs av både Nordh och Nylén. Deras beskrivningar visar tydligt att digitala lösningar inte kan ersätta det kulturella värde som fysiska möten bidrar med, särskilt i den initiala fasen av en transaktion. Det kan tolkas som att digitaliseringens styrka ligger i att underlätta det operativa, men att dess svaghet ligger i den relationella och kulturella dimensionen av en M&A-process. Detta innebär att retentionsstrategier behöver angripas på olika sätt beroende på vilken fas i transaktionen man befinner sig i.

Rundlöf och Eklund pekar på att distansarbete kan vara ett bidragande verktyg för att behålla nyckelpersoner, särskilt i specialistroller. Det tyder på att en del av organisationers retentionsarbete kan beskrivas med steg 6 i Kotters 8-steps modell eftersom man skapar kort-siktiga vinster i form av flexibilitet för den anställde individen. Samtidigt pekar flera andra respondenter på att arbete på distans kan riskera att underminera kulturell integration och tillit, särskilt om tidiga personliga möten inte alls blir av. Detta är ett exempel på ett vanligt hinder i förändringsarbete enligt Kotters steg 8, nämligen att man lyckas implementera förändrade arbetssätt men misslyckas med att fullt ut fästa dem i organisationskulturen. Utan ett aktivt arbete för att bygga relationer och gemenskap riskerar distansarbetet att skapa isolering snarare än engagemang.

Ur Herzbergs tvåfaktorteori kan distansarbete tolkas som en förbättring av hygienfaktorer såsom arbetsvillkor och fysisk arbetsmiljö som minskar missnöje, men även som en motivationsfaktor när det upplevs ge autonomi och förtroende (Herzberg m. fl., 1993). Empirin visar däremot att om flexibiliteten ersätter snarare än att komplettera social interaktion, kan det riskera att viktiga motivationsfaktorer gås miste om vilket i sin tur kan urholka det psykologiska ägarskapet och känslan av gemenskap (Degbey m. fl., 2021).

Sammanfattningsvis visar diskussionen att distansarbete, som en följd av digitalisering, påverkar retentionsstrategier på både strukturell och kulturell nivå. Det erbjuder nya möjligheter för individanpassning och flexibilitet, men ställer samtidigt nya krav på kulturbyggande. För att retention ska lyckas i en digitaliserad kontext krävs därmed en medveten strategi, där både teknikens potential och dess begränsningar tas på allvar.

5.2 Ekonomisk kompensation

Enligt Rundlöf är incitamentsprogram som ger tidigare ägare möjlighet att kvarstå som delägare en beprövad och effektiv strategi för att behålla nyckelpersoner efter M&A. När individens intresse kopplas till bolagets framtida resultat skapas ett naturligt engagemang. Samtidigt betonar han att denna modell främst lämpar sig för entreprenöriella nyckelpersoner med ägarbakgrund, medan den är svårare att tillämpa på andra typer av nyckelpersoner som inte har ett direkt ägarengagemang. För dessa krävs ofta andra former av incitament, såsom prestationsbaserade bonusar eller tydliga karriärvägar. Detta pekar på vikten av att anpassa retentionsstrategier utifrån både formell roll och typ av drivkraft, där ekonomisk motivation i form av delägarskap fungerar för vissa, men behöver kompletteras med andra verktyg för att engagera och behålla nyckelpersoner utan ägarintressen. Eklund lyfter att synen på pengar och status inte förändrats märkbart över tid är dock intressant, då det tydligt visar att det monetära fortfarande väger tungt.

Wiklunds beskrivning av trenden mot återinvestering bland nyckelpersoner, särskilt i PE-ägda bolag, pekar på en allt mer strategisk användning av ägarengagemang som ett verktyg för lojalitet. Det är dock särskilt intressant att han inte ser denna förändring som kopplad till digitaliseringens påverkan. Det visar att även om arbetslivet förändras i snabb takt, drivs inte alla organisatoriska förskjutningar av teknologisk utveckling. En mer operativ syn på incitament ges av Dahlgvist och Wramsby, som tydligt knyter retentionsstrategier till ledningsgruppens roll. Här är det inte bara monetär belöning som spelar roll, utan också graden av ägande i framtida finansieringsrundor. Genom att erbjuda möjligheten till investerat intresse i det nya bolaget kan lojalitet byggas på ett djupare plan. Det handlar inte längre om att "köpa kvar" individer, utan om att skapa ett gemensamt mål och det är önskvärt att skapa som en brygga mellan den nya och gamla organisationsidentiteten.

Som tidigare nämnt ifrågasätter Nylén antagandet att ekonomiska incitament alltid är avgörande för nyckelpersoner. Enligt honom har dessa individer ofta redan en stabil ekonomisk situation, vilket minskar deras mottaglighet för monetär motivation. Han menar vidare att detta inte är ett resultat av någon ny utveckling, utan något som alltid har varit fallet. Dessa perspektiv visar att det finns meningsskiljaktigheter i frågan. Något som dock förklarar synsätten är uppfattningen att ekonomisk kompensation i samband med M&A inte i någon större utsträckning har påverkats av digitaliseringen. Även om det finns tendenser till förändringar i hur kompensationen utformas eller i dess omfattning, finns det ingen tydlig koppling till att digitaliseringen har varit en drivande faktor bakom dessa förändringar.

Ett sätt att tolka intervjurespondenternas syn på ekonomiska incitament är genom Herzbergs tvåfaktorteori som skiljer på hygienfaktorer och motivationsfaktorer. I detta sammanhang kan aktiebaserade incitamentsprogram och olika former av bonusar ses som hygienfaktorer eftersom de minskar risken för missnöje men skapar inte nödvändigtvis ökad motivation i sig. Flera respondenter såsom Rundlöf lyfter att dessa system ofta används för att säkra lojalitet, särskilt bland säljande ägare eller ledningspersoner med tidigare kapitalinnehav. Samtidigt betonas det att dessa ekonomiska insatser inte nödvändigtvis förändrar den underliggande drivkraften hos individerna, särskilt om nyckelpersoner redan befinner sig i en stark ekonomisk position.

Detta bekräftas även av Nylén som understryker att ekonomisk ersättning inte alltid är den mest effektiva retentionstrategin. Istället framhålls andra drivkrafter som möjlighet till påverkan, delaktighet i strategiskt beslutsfattande och erkännande i organisationen. Dessa aspekter ligger närmare Herzbergs motivationsfaktorer och kan bidra till en mer långsiktig och genuin motivation i sitt arbete.

I Kotters 8-stegsmodell kan tydliga lönejusteringar och retention-bonusar fungera som kort-siktiga vinster (steg 6) som visar att integrationen skapar omedelbart värde för individen. Samtidigt varnar flera respondenter för att ett ensidigt fokus på enbart monetära aspekter fördröjer det djupare arbetet med att förankra förändringen i kultur och värderingar (steg 8). Därför behöver ledningen samtidigt kommunicera visionen (steg 3) om hur ersättningen hänger ihop med det framtida bolagets mål och eventuella avlägsna hinder (steg 5) som kan skapa upplevd orättvisa.

Sammantaget kan resultaten tolkas som att ekonomiska incitament är ett viktigt, men inte tillräckligt medel i retentionsarbetet. För att uppnå starkt och verkligt engagemang krävs att nyckelpersoner ges förutsättningar att utvecklas, känna ansvar och bli sedda i sin professionella roll. Herzbergs tvåfaktorsteori kan ge en teoretisk grund för att förstå varför vissa strategier fungerar olika beroende på individens position, behov och incitament.

5.3 Teknikens roll

Enligt Rundlöf handlar en framgångsrik retentionsstrategi i första hand om att undvika alltför omfattande förändringar i organisationens arbetssätt och kultur efter M&A. Detta synsätt antyder att ett alltför snabbt införande av nya digitala system och strukturer riskerar att skapa motstånd, särskilt bland yrkesgrupper som upplever ett stort avstånd mellan tidigare

arbetssätt och det nya tekniskt styrda landskapet. Hans observation att det kan bli kostsamt när tjänstemän lämnar plötsligt efter M&A visar att teknisk integration inte kan ske utan ett motsvarande fokus på människors anpassningsförmåga och trygghet. Detta understryker vikten av att retentionsstrategier kombinerar tekniska och kulturella överväganden.

Wiklund framhåller som tidigare nämnt att digitaliseringen framför allt har förbättrat möjligheterna till integration på operativ nivå, exempelvis inom ekonomiavdelningar, genom ökad tillgång till data och effektiviserade informationsflöden. Detta pekar på att tekniska system, när de används rätt, kan vara kraftfulla verktyg för att skapa smidigare och mer transparenta övergångar vilket i sig kan minska osäkerhet bland medarbetare och därmed öka chansen att nyckelpersoner stannar kvar. Nilsson ger ett mer framtidsorienterat perspektiv där digitalisering inte bara förändrar hur ett bolag integreras, utan även hur nyckelpersoner värderas. Hans resonemang om att teknisk anpassningsförmåga kan bli ett avgörande kriterium för att definiera en nyckelperson, pekar på att digitalisering förändrar själva grunden för retentionsstrategi. Det handlar inte längre bara om att behålla de mest erfarna eller högst uppsatta, utan om att identifiera vilka individer som har störst potential att navigera och bidra i ett allt mer teknikdrivet landskap.

Att kompetens inom digitalisering är särskilt värdefull i konsult- och techsektorer framkommer tydligt i resonemangen från både Ulvenstam och Palmefors. Här är det inte produkten i sig utan personalens kompetens som bär affärsvärdet, vilket innebär att strategier för retention inte bara behöver skydda nyckelpersoner från att lämna, utan också aktivt stötta deras utveckling inom nya teknologier. Palmefors menar att digitala hjälpmedel blivit ett centralt inslag i alla moderna transaktionsprocesser, vilket förstärker kravet på att personalen inte bara accepterar tekniken utan aktivt bidrar till dess användning och utveckling. I detta ljus framstår digital mognad som en strategisk tillgång, vilket innebär att retentionsarbetet kan behöva omfatta insatser såsom utbildning, teknisk onboarding och kontinuerlig kompetensutveckling.

Ett mer kulturellt perspektiv tillförs av Nylén, som framhåller vikten av att köparen visar respekt för de arbetssätt och system som redan finns på plats i det förvärvade bolaget. Att tvinga på nya tekniska lösningar utan att involvera personalen eller förstå deras befintliga rutiner riskerar att urholka både motivation och lojalitet. Detta resonemang visar att digitaliseringens tekniska möjligheter också kan medföra risker. Det är därför viktigt att retentionsstrategier tar hänsyn till hur förändringar i system och arbetssätt kommuniceras och integreras i organisationen. I synnerhet bland nyckelpersoner som har varit med och byggt

upp det tidigare bolaget kan känslan av kontroll och delaktighet vara avgörande för att vilja stanna kvar. Nordh påminner slutligen om att tekniska system inte kan ersätta mänskliga faktorer. Även i en digital kontext är det mjuka värden som samhörighet, trygghet och kollegialt stöd som ofta är avgörande för om människor väljer att stanna eller lämna. Det kan tolkas som att digitaliseringens framfart inte får leda till att individer glöms bort i processen, utan att teknik och kultur måste fungera tillsammans för att retention ska lyckas.

Resonemangen kring system, data och digital anpassningsförmåga kan tolkas utifrån RBV där unika och svårimiterade resurser ses som grunden till konkurrensfördelar. Flera respondenter pekar på att digital kompetens idag inte bara är operativt viktig utan att det också kan vara strategiskt värdeskapande. Det är inte längre bara chefserfarenhet eller formell position som avgör vem som betraktas som nyckelperson utan i högre grad individens förmåga att hantera en miljö som är tekniskt intensiv. Detta perspektiv förstärks ytterligare av Nylén som betonar vikten av att respektera befintliga system och kulturer, något som enligt RBV kan ses som ett sätt att skydda organisationens immateriella resurser. Retention blir med denna koppling till RBV ett verktyg för att bevara och utveckla dessa unika resurser, snarare än bara ett sätt att förhindra personalomsättning.

Robust och användarvänlig teknik fungerar i första hand som en hygienfaktor, den tas för given men skapar missnöje när den fallerar. Empirin visar dock att tekniska verktyg, som att kunna använda AI som analysverktyg, kan bli en motivationsfaktor genom att ge nyckelpersoner större autonomi och möjlighet att leverera resultat snabbare. Detta bekräftar Herzbergs tes att en arbetsmiljö som möjliggör prestation och erkännande stärker motivationen (Herzberg m. fl., 1993).

Sammantaget visar diskussionen att digitaliseringen har ett komplext förhållande till retention av nyckelpersoner. Å ena sidan möjliggör den snabbare integration, ökad transparens och nya former av värdeskapande. Å andra sidan förändrar den både kraven på individers kompetens och deras upplevelse av arbetsmiljö och tillhörighet. Kraven förändras inte enbart vad gäller vad nyckelpersonerna förväntas behärska, utan även vad de själva förväntar sig av den nya organisationens tekniska nivå och kompetens.

5.4 Ledarskap

Enligt Dahlgvist och Wramsby har organisationslandskapet förändrats i riktning mot mer decentraliserade modeller, särskilt hos serieförvärvande bolag. I dessa modeller sker inte alltid

en full integration av det uppköpta bolaget, utan varje enhet får verka relativt självständigt. Detta skapar ett ökat beroende av det lokala ledarskapet. Det kan tolkas som att retention av nyckelpersoner, som ofta innehar dessa ledarroller, blir avgörande för att det decentraliserade upplägget överhuvudtaget ska fungera. Här fungerar digitaliseringen som en möjliggörare snarare än en ersättare, det digitala stödet möjliggör ökad övervakning och informationsflöde centralt, men ledarskapet i sig måste finnas kvar lokalt och vara starkt för att operationalisera styrningen. Eklund betonar just detta. Han menar att digitalisering underlättar kontroll på koncernnivå och effektiviserar uppföljning, särskilt i geografiskt spridda verksamheter. Men trots dessa möjligheter krävs fortfarande ett starkt lokalt ledarskap, det går inte att styra organisationer enbart genom system. I detta resonemang framträder digitalisering inte som en ersättning för mänskligt ledarskap, utan som ett verktyg som kompletterar det. Det kan tolkas som att digitaliseringen både stärker och ställer nya krav på ledarrollen i förvärvade bolag.

Nilsson ger ytterligare tyngd åt denna tanke genom att förklara att digital kompetens numera aktivt bedöms i värderingen av företagsledare innan M&A. Det innebär att ledarskapets värde inte längre bara definieras utifrån karisma, operativ erfarenhet eller finansiella resultat, utan också av ledarens tekniska förståelse och förmåga att verka i en digitaliserad affärsmiljö. Detta kan tolkas som att digitaliseringens påverkan på retention går via en omdefiniering av ledarskapets innehåll, de som kan leda digital transformation och förstå teknikens strategiska värde blir viktigare att behålla, och svårare att ersätta.

Det är här digitaliseringen visar sina gränser. Medan tekniken möjliggör ökad insyn, snabbare beslutsfattande och styrning över distans, är det inte självklart att dessa faktorer räcker för att skapa långsiktig lojalitet. Istället pekar resultaten på att retention kräver ett mänskligt ledarskap som kan överbrygga den osäkerhet som ofta följer vid ägarbyten. I denna kontext är det också viktigt att, som Nilsson framhåller, företaget kontinuerligt erbjuder sina ledare möjligheter att utveckla sin tekniska kompetens, annars riskerar de att snabbt bli mindre relevanta i en allt mer digital arbetsmiljö.

RBV kan användas för att tolka det som beskrivits gällande ledarskap. Det lokala ledarskapet i de förvärvade bolagen ses som en av organisationens viktigaste resurser. Det är ledare som inte bara har koll på den lokala kulturen, de har också förmågan att anpassa sig till nya tekniska system och krav. Från flera respondenter beskrivs det hur dessa personer kan få mer avgörande roller i decentraliserade strukturer. Enligt RBV skapar sådana resurser värde just för att de är svåra att ersätta och det är därför retentionen av dessa personer är mycket

viktig. Nilsson menar också att digital kompetens skulle kunna vägas in vid bedömningen av ledare inför M&A vilket skulle innebära att det inte alltid räcker att vara en bra chef utan det krävs också förmåga att kunna leda i en digital miljö. Utifrån RBV handlar retention därför om att behålla det som verkligen gör organisationen konkurrenskraftig vilket kan anses vara personer som både kan tekniken och har tillit i den verksamheten.

Herzbergs tvåfaktorteori belyser hur ledarskapet kan erbjuda både motivationsfaktorer såsom erkännande, ansvar och kompetensutveckling och samtidigt hygienfaktorer såsom arbetsvillkor och tydliga strukturer (Herzberg m. fl., 1993). Respondenter pekar på att nyckelpersoner kan motiveras av möjligheten att fortsätta leda sina team i en decentraliserad struktur, vilket talar för att ledarrollen fungerar som en stark motivationsfaktor. Samtidigt fungerar ledarnas förmåga att skapa trygghet under osäkra integrationsfaser som en hygienfaktor som minskar risken att nyckelpersoner lämnar.

Sammanfattningsvis visar detta på att digitaliseringen inte förminskat ledarskapets betydelse i retentionsstrategier, utan snarare till viss del omdefinierat det. Ledarskapet är idag både en funktionell nödvändighet för lokal stabilitet och en strategisk indikator på anpassningsförmåga till teknikdrivna arbetsmiljöer. Därmed måste retention av nyckelpersoner i ledarroller utformas med dubbla fokus på dels det mänskliga och relationella och dels på det tekniska och framtidsorienterade.

6 Slutsats

Denna studie har syftat till att undersöka hur digitalisering påverkar strategier för att behålla nyckelpersoner vid M&A. Genom kvalitativa intervjuer med erfarna transaktionsrådgivare, konsulter inom integration samt representanter från serieförvärvare har digitaliseringens påverkan på retentionsstrategier kartlagts. Utifrån detta kan det konstateras att, även om distansarbete kan försvåra både integrationen och retentionen av nyckelpersoner, fungerar det samtidigt som ett värdefullt verktyg för att flexibelt anpassa arbetsförhållandena efter nyckelpersoners behov och förväntningar. Vidare kan slutsatsen dras att ekonomiska incitament fortsatt spelar en central roll för att behålla nyckelpersoner vid M&A, trots digitaliseringens ökade betydelse.

Utifrån studiens resultat och analys kan det konstateras att de teoretiska analysbegreppen har varit viktiga för att förstå digitaliseringens påverkan på retention. Genom Kotters 8-stegsmodell visas vikten av tydlig kommunikation, delaktighet och förtroendeskapande ledarskap i förändringsprocessen, särskilt när digitala arbetssätt införs. Herzbergs begrepp, motivatorer och hygienfaktorer, har bidragit till att förklara varför vissa retentionsåtgärder såsom flexibilitet eller utvecklingsmöjligheter väger tyngre än enbart ekonomisk ersättning för vissa nyckelpersoner. Slutligen har Barneys RBV gett ett strategiskt ramverk för att förstå varför vissa individer betraktas som särskilt värdefulla att behålla, inte bara utifrån deras kompetens, utan även deras kundnätverk, lokala närvaro och organisatoriska minne. Kombinationen av dessa analysbegrepp har möjliggjort en nyanserad förståelse av retention i ett digitaliserat M&A sammanhang.

Tack vare digitaliseringen möjliggör tekniska system snabbare integration och effektivare informationsflöden, men ställer samtidigt nya krav på både organisationens och individens digitala kompetens. Effektiva retentionsstrategier i en digital värld kräver därför en balans mellan teknisk utveckling och respekt för befintlig kultur. För att behålla nyckelpersoner efter M&A måste det därför finnas en balans mellan nyckelpersoners möjlighet att ställa krav på relevanta tekniska system och deras upplevelse av att förändringen sker i dialog, inte att nya system införs ovanifrån utan hänsyn till deras behov och arbetssätt. Samtidigt, till följd av digitaliseringens ökade betydelse och de växande krav detta medför från nyckelpersoner, måste de som arbetar med retentionsstrategier i samband med M&A hålla sig uppdaterade om den senaste tekniken. Slutligen har digitaliseringen inte minskat ledarskapets betydelse inom retentionsstrategier, utan skapat nya krav på teknisk förståelse och anpassningsförmåga. Ett starkt lokalt ledarskap förblir viktigt för att behålla nyckelpersoner i en alltmer

digitaliserad värld. Särskilt i decentraliserade organisationsmodeller där personlig närvaro och kulturell stabilitet är centrala faktorer för retention.

Vidare forskning skulle kunna jämföra hur digitaliseringen påverkar retention i M&A mellan olika länder för att bättre förstå skillnader i exempelvis arbetskultur och teknikanvändning i olika länder. Undersökningen skulle kunna inkludera länder som har kommit olika långt i sin tekniska utveckling för att fånga digitaliseringens påverkan vid olika skeden i länders utveckling. En sådan jämförelse skulle kunna lyfta fram i vilken utsträckning faktorer som kultur, anställningstrygghet och tillgång till digitala hjälpmedel påverkar nyckelpersoners beslut efter M&A. Det skulle också ge en mer generell bild av hur digitaliseringens olika möjligheter och risker hanteras i olika delar av världen.

Ytterligare en möjlighet för framtida forskning är att göra en striktare avgränsning till exempelvis en specifik bransch eller en viss typ av företag. Detta skulle kunna bidra till att testa om de mönster och slutsatser som lyfts i denna studie gäller generellt eller om de är mer kontextspecifika. En sådan jämförelse skulle också kunna bekräfta, förnya eller motsäga de insikter som har tagits fram gällande digitaliseringens påverkan på retentionsstrategier.

Källförteckning

- Ahuja, G., & Katila, R. (2001). Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 22(3), 197–220. <https://doi.org/10.1002/smj.157>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bliss, R. T. (2024). Profitable Growth by Acquisition. I *The Portable MBA in Finance and Accounting* (s. 447–477). John Wiley & Sons, Inc. https://doi.org/10.1002/9781118257494_17
- Castro-Casal, C., Neira-Fontela, E., & Álvarez-Pérez, M. D. (2013). Human resources retention and knowledge transfer in mergers and acquisitions. *Journal of Management and Organization*, 19(2), 188–209. <https://doi.org/10.1017/jmo.2013.11>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5. utg.). SAGE Publications.
- Datta, S., Iskandar-Datta, M., & Raman, K. (2001). Executive compensation and corporate acquisition decisions. *The Journal of Finance*, 56(6), 2299–2336. <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00407>
- Degbey, W. Y., Eriksson, T., Rodgers, P., & Oguji, N. (2021). Understanding cross-border mergers and acquisitions of African firms: The role of dynamic capabilities in enabling competitiveness amidst contextual constraints. *Thunderbird International Business Review*, 63(5), 573–584. <https://doi.org/10.1002/tie.22180>
- Denscombe, M. (2010). *The Good Research Guide: For Small-Scale Social Research Projects* (4. utg.). Open University Press.
- DePamphilis, D. M. (2018). *Mergers, acquisitions, and other restructuring activities: An integrated approach to process, tools, cases, and solutions* (9. utg.). Academic Press.
- Dudeja, M., & Kapoor, S. (2023). Future of leadership: A study on small and medium sized enterprises. I *Global Leadership Perspectives on Industry, Society, and Government in an Era of Uncertainty* (s. 235–247). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-8257-5.ch014>
- Dworschak, B., & Karapidis, A. (2023). Digitalisation and its impact on leadership competences in production work. I D. Herberger, M. Hübner & V. Stich (Red.), *Proceedings of the 4th Conference on Production Systems and Logistics (CPSL 2023)* (s. 884–893). Publish-Ing in cooperation with TIB. <https://doi.org/10.15488/13507>
- Goecke, T., Michaelis, B., & Schweizer, L. (2018). Retention strategies in M&A processes – An exploratory case study on turnover during mergers and acquisitions in the Ger-

- man software industry. I *Advances in Mergers and Acquisitions* (s. 165–184, Vol. 17). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-361X20180000017008>
- Harwood, I. (2006). Confidentiality constraints within mergers and acquisitions: Gaining insights through a 'bubble' metaphor. *British Journal of Management*, 17(4), 347–359. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00440.x>
- Henfridsson, O., Nandhakumar, J., Scarbrough, H., & Panourgias, N. G. (2021). Reframing digital innovation: A focus on generativity. *Journal of Business Research*, 122, 733–743. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.069>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1993). *The Motivation to Work* [Originally published 1959 by John Wiley & Sons; this edition includes a new introduction by Herzberg]. Transaction Publishers. <https://www.routledge.com/The-Motivation-to-Work/Herzberg-Mausner-Snyderman/p/book/9781560006343>
- Hillier, D., Ross, S., Westerfield, R., Jaffe, J., & Jordan, B. (2021). *Corporate finance* (4th European ed.). McGraw-Hill Education.
- Huang, L., Shang, L., Wang, K., Porter, A. L., & Zhang, Y. (2016). Identifying Targets for Technology Mergers and Acquisitions Using Patent Information and Semantic Analysis. I *Innovation, Technology and Knowledge Management* (s. 173–186). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-39056-7_10
- Ibrahimi, M. (2018). *Mergers & Acquisitions: Theory, Strategy, Finance*. ISTE Ltd; John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119544159>
- Jain, A., Kashiramka, S., & Jain, S. (2025). Two decades of cross-border mergers and acquisitions research: A bibliometric analysis. *Review of International Business and Strategy*, 35(1), 1–26. <https://doi.org/10.1108/RIBS-04-2024-0034>
- Ji, C., & Dind, S.-H. (2024). Digital transformation, inter industry technology spillovers and skill wage premium. *Studies in Science of Science*, 42(7), 1387–1396 & 1471.
- Kara, H. (2018). *Research Ethics in the Real World: Euro-Western and Indigenous Perspectives*. Policy Press.
- Kiessling, T. S., & Simsek, B. (2011). International acquisitions: Retention of a target firm's key top personnel for social capital. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 11(2-4), 167–178. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2011.041669>
- Kong, G., Huang, J., & Liu, S. (2023). Digital transformation and within-firm pay gap: Evidence from China. *Emerging Markets Finance and Trade*, 59(6), 1748–1766. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2022.2149262>

- Kotter, J. P., Cohen, V. A., & D'Amico, G. G. (2024). *8 Steps to Accelerate Change in Your Organization* [E-book, updated edition]. Kotter International. <https://www.kotterinc.com/8-steps/>
- Kristiana, Y., Panjaitan, A., Goeltom, V. A. H., & Prasetya, A. B. (2021). Managing employee retention in mergers and acquisitions: A systematic review. *International Journal of Sociology, Policy and Law (IJOSPL)*, 44–54.
- Paik, Y., & Belcher, J. S. (2012). Key HRM strategies for M&A integration in the global banking industry: A comparative study of the USA, Europe and South America. *European Journal of International Management*, 6(6), 676–696. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2012.050422>
- Shi, W., Li, J., & McNamara, G. (2024). Non-executive employee ownership and target selection in high-tech mergers and acquisitions. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.12979>
- S&P Capital IQ. (2024). Företagsdata och M&A-statistik [Hämtad 3 april 2025 från <https://www.capitaliq.com>].
- Suo, L., Yang, K., & Ji, H. (2023). The Impact of Technological Mergers and Acquisitions on Enterprise Innovation: A Review. *Sustainability*, 15(17), 12883. <https://doi.org/10.3390/su151712883>
- Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik* (2. utg.). Studentlitteratur.
- Zhang, J., Ahammad, M. F., Tarba, S., Cooper, C. L., Glaister, K. W., & Wang, J. (2014). The effect of leadership style on talent retention during Merger and Acquisition integration: Evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(7), 1021–1050. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.908316>