



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

Vilka är de huvudsakliga organisatoriska  
integrationsproblemen som uppstår vid företagsförvärv?

*-En fallstudie på ett förvärv inom säkerhetsbranschen*

Företagsekonomiska institutionen  
Management & Organisation  
VT 2023

Kandidatuppsats

Författare: Jonas Nordin, 19830522 & Richard Sädbom, 19910829

Handledare: Mikael Hilmersson

**Titel:** Vilka är de huvudsakliga organisatoriska integrationsproblemen som uppstår vid företagsförvärv? - *En fallstudie på ett förvärv inom säkerhetsbranschen* (40 sidor)

**Författare:** Richard Sädbom & Jonas Nordin

**Handledare:** Mikael Hilmersson

**Nyckelord:** Post-Merger Integration, integrationsprocesser, M&A, företagsförvärv

**Bakgrund och problem:** Företagsförvärv har en betydande roll i världsekonomin och förväntas återuppta och öka i framtiden. Trots detta misslyckas mellan 70–90% av M&A:s med att skapa värde enligt tidigare studier (Christensen et al., 2011). Tidigare forskning har främst fokuserat på finansiella och marknadsrelaterade faktorer och ger inte en heltäckande bild kring vad som skapar framgång i M&A och integrationer. Det finns också en kunskapslucka kring hur icke-finansiella variabler påverkar integrationsprocesser.

**Syfte:** Syftet med denna studie är att bidra med ökad förståelse och beskriva vilka organisatoriska utmaningar som påverkar utkomsten av ett företagsförvärv och efterföljande integration.

**Metod:** Studien är en enfallsstudie med ett hermeneutiskt förhållningssätt och abduktiv ansats med kvalitativ metod för att undersöka utmaningar i integrationsprocesser i samband med företagsförvärv. Det empiriska materialet har samlats in genom semistrukturerade kvalitativa intervjuer med nyckelpersoner inom förvärvande bolag, förvärvat bolag, moderbolag och en extern integrationskonsult.

**Resultat och slutsats:** Studien visar att det operationella samgåendet inte beaktats tillräckligt vilket resulterat i en underskattning av integrationsprojektets komplexitet och omfattning. Denna underskattning innebar att för få resurser allokerats till integrationsprojektet vilket ledde till bristande koordinering och kommunikation. Situationen som uppstod resulterade i samarbetsproblem mellan interna parter men drabbade även kunder. En avgörande faktor var bristande onboarding av medarbetare i det förvärvade bolaget vilket orsakade missnöje och hinder i vägen för att utföra arbetsuppgifter och strategiskt utbyte mellan förvärvande och förvärvat bolag. Det råder även skilda uppfattningar om integrationens framgång vilket skapat distans mellan parterna.

**Förslag till fortsatta studier:** För att förebygga de utmaningar studien identifierat föreslås stort fokus på integrationsprocessens tidiga skeenden i form av skapande av tidplaner, kommunikationsplaner och onboarding av medarbetare. Vidare forskning för att förstå skapandet av goda organisatoriska förutsättningar i integrationsprocesser i de tidiga skeendena av företagsförvärv och integration föreslås.

## Innehåll

<b>1. Introduktion .....</b>	<b>4</b>
1.1 Bakgrund.....	4
1.2 Problemdiskussion .....	5
1.3 Syfte och forskningsfråga .....	6
1.4 Avgränsningar .....	6
1.5 Disposition .....	6
<b>2. Teoretisk referensram .....</b>	<b>7</b>
2.1 Mergers and Acquisitions (M&A) .....	8
2.2 Integrationsprocessen i samband med M&A .....	9
<b>3. Metod.....</b>	<b>13</b>
3.1 Forskningsansats .....	13
3.2 Forskningsdesign .....	15
3.3 Insamling av empiri .....	17
3.4 Etiska överväganden .....	19
3.5 Forskningskvalitet.....	19
<b>4. Empirisk bakgrund.....</b>	<b>19</b>
4.1 Bakgrund.....	19
4.2 Relation mellan bolag A och bolag B .....	20
4.3 Förvärvet .....	20
4.5 Arbetet med integrationen och dess utmaningar .....	21
4.6 Summerande intervjusvar kring integrationens resultat .....	26
<b>5. Resultat och analys.....</b>	<b>27</b>
5.1 Operationella synergier som underordnat motiv inverkar på integrationen .....	27
5.2 Underskattning av omfattning och komplexitet leder till resursknapphet .....	28
5.3 Bristande koordinering och ägandeskap hindrade integrationens genomförande .....	29
5.4 Bristande kommunikation leder till missnöje .....	30
5.6 Skilda uppfattningar av integrationen skapar distans .....	32
<b>6. Slutsats .....</b>	<b>33</b>
6.1 Implikationer för teori och praktik .....	34
6.2 Studiens begränsningar och fortsatt forskning.....	34
<b>Referenslista.....</b>	<b>38</b>
<b>Bilaga 1: Intervjuguide .....</b>	<b>39</b>

# 1. Introduktion

## 1.1 Bakgrund

Rubriker om storslagna förvärv och fusioner för svindlande summor avlöser varandra i både dagspress och affärstidskrifter. Företag köps upp och slås samman i ett ökande tempo och i ökad omfattning. Företeelsen förvärv och fusioner, även benämnt *Mergers & Acquisitions* eller *M&A*, kan liknas vid ett högingsatsspel på ett schackbräde där företag strategiskt flyttar sina pjäser för att få en fördel över sina konkurrenter (Vazirani, 2015).

Framväxten och utvecklingen av M&A har en tydlig koppling till makroekonomiska skeenden såsom ekonomiska kriser, aktiemarknadens framväxt och utveckling samt ökad globalisering (Vazirani, 2015). Sedan tillkomsten av M&A som begrepp i slutet av 1800-talet så har M&A-aktiviteten följt ett cykliskt mönster med perioder av hög förvärvsaktivitet följt av perioder med mindre aktivitet. Perioderna med hög förvärvsaktivitet har som regel sammanfallit med perioder av hög ekonomiskt tillväxt (Gugler et al., 2012c).

Förklaringsmodellerna kring varför M&A sker utgår oftast från ett neoklassiskt ekonomiskt synsätt där förhoppning om att öka aktieägarnas kapital genom ökad tillväxt driver M&A-aktivitet (Clarke et al., 2021). Dock lyfter Gugler et al. (2012c) fram att även det beteendekonomiska synsättet är relevant för att beskriva den ökande M&A-aktiviteten i samband med högkonjunktur. Detta genom att högre värderingar på företags aktier dels innebär ökade förväntningar på bolagsledningarna att investera det tillgängliga kapitalet, dels att stigande aktiekurser leder till allmän ekonomisk optimism som avspeglas i beredvilligheten att ingå nya företagsförvärv (Gugler et al., 2012c).

För att beskriva begreppet *Mergers & Acquisitions* menar Vazirani (2015) att *Mergers* avser det sammangående som sker mellan hela och delar av företag i samband med ett företagsförvärv. Samgående sker som en konsekvens av att förvärvande företaget använder sina tillgångar för att ta över det förvärvade företags tillgångar och åtaganden. Vazirani (2015) definierar *Mergers* eller samgåendet som en process där två organisationers tillgångar, kulturer och principer kombineras i syfte att skapa en sammanhållen identitet och uppnå ett strategiskt syfte. Vazirani (2015) beskriver vidare hur begreppet *Acquisition* avser det faktiska företagsförvärvet som sker genom att ett helt eller delar av ett företag köps upp i syfte att ta över kontrollen av det förvärvade företaget.

Sedan finanskrisen 2009 har den globala M&A-aktiviteten varit väldigt hög men pandemiutbrottet innebar ett tvärt stopp för M&A-aktiviteter under första halvan av 2020 till följd av den globala pandemins påverkan på ekonomin (Galpin, 2021). Många företag valde att vänta med beslut kopplat till M&A tills de hade en bättre bild av den ekonomiska

utvecklingen. I början av 2023 indikerar trendrapporter att M&A-marknaden återhämtat sig starkt (Loeb, 2022; PWC, 2023).

Medias intresse verkar främst ligga på köpeskillingen och motiven bakom förvärv. Mer sällan beskrivs det arbetet som tar vid efter att förvärvet är klart och bläcket på avtalen torkat. Integrationen mellan det förvärvande företaget och det förvärvade företaget kan ske i olika grad men integrationsprocessen är avgörande för i vilken mån finansiella och operationella mål i slutändan uppnås (Homburg & Bucerius, 2006; Oh & Johnston, 2021).

## 1.2 Problemdiskussion

Utifrån bakgrundsbeskrivningen är det tydligt att företagsförvärv har en stor roll i världsekonomin och mycket tyder på att M&A framöver kommer att återuppta och öka. M&A ses som ett sätt för företag att utveckla sin existerande affärsmodell eller bredda företaget in i nya marknader. Tidigare studier indikerar dock att företagsförvärv ofta inte uppnår sitt syfte och att mellan 70–90% av M&A misslyckas med att skapa värde utifrån uppsatta mål (Christensen et al., 2011).

Tidigare forskning som studerat vilka faktorer som skiljer lyckade M&A från misslyckade har primärt utgått ifrån ett neoklassiskt ekonomiskt synsätt där fokus legat på finansiella och marknadsekonomiska skeenden snarare än på relationella och psykologiska aspekter (Cartwright & Schoenberg, 2006; King et al, 2018). Cartwright och Schoenberg (2006) beskriver vidare hur orsaken till detta beror på att tidigare studier kring M&A avgränsats till att studera enskilda delar eller aktiviteter inom M&A snarare än att betrakta M&A mer holistiskt. På samma tema beskriver King et al. (2018) hur ett avgränsat forskningsperspektiv som fokuserar på enskilda delar inom M&A har skapat en fragmenterad teoribild kring vad som leder till framgångsrika M&A. Även King et al. (2018) argumenterar för att en mer holistisk syn på M&A ger möjlighet att identifiera och åskådliggöra underliggande faktorer som i slutändan är avgörande för framgång.

Utifrån tidigare forskning går det även att identifiera en kunskapslucka gällande hur icke-finansiella variabler inför ett företagsförvärv påverkar den efterföljande integrationsprocessen (Gomes et al., 2013). Som ett konkret exempel menar King et al. (2018) att graden av framgång för M&A går att koppla till graden av strategiska och kulturella skillnader mellan företagen inför ett förvärv samt med vilken hastighet integrationsprocessen mellan företagen genomförs. Även Homburg och Bucerius (2006) lyfter fram det faktum att hastigheten på integrationen efter ett förvärv bör anpassas utifrån relationella faktorer som kan identifieras inför ett förvärv.

Sett till att M&A som aktivitet fortsätter att öka (PWC, 2023) samtidigt som tidigare forskning dels primärt haft fokus på finansiella och marknadsekonomiska skeenden (Cartwright & Schoenberg, 2006) och att det finns en kunskapslucka kring hur icke-finansiella variabler inför ett företagsförvärv påverkar efterföljande integrationsprocess (Gomes et al., 2013) kan denna studie bidra till tidigare forskning genom att inom ramen för

en fallstudie av ett faktiskt genomfört förvärv studera vilka organisatoriska utmaningar som uppstått i efterföljande integration.

### 1.3 Syfte och forskningsfråga

Syftet med denna uppsats är att bidra med ökad förståelse kring vilka organisatoriska utmaningar som påverkar utkomsten av ett företagsförvärv och efterföljande integration. Med utgångspunkt i studiens problemformulering är studiens primära frågeställning:

*-Vilka är de huvudsakliga organisatoriska integrationsproblemen som uppstår vid företagsförvärv?*

Då studien är en fallstudie på ett aktuellt företagsförvärv där intervjuer genomförts med ett, vad författarna bedömer som, representativt urval av medarbetare och chefer gällande utmaningar som uppstått i samband med en integrationsprocess samt koppla dessa till relevant teori så är vår förhoppning att studien kommer ge läsaren en ökad förståelse kring organisatoriska framgångsfaktorer i samband med integrationsprocesser.

### 1.4 Avgränsningar

Studien är avgränsad till integrationsprocessen som sker i samband med ett företagsförvärv. Med integrationsprocess avses i studien det arbete som sker efter att det faktiska förvärvet är genomfört och som syftar till att i olika omfattning integrera det förvärvade bolaget med det förvärvande bolaget.

Studien är en enfallsstudie där ett enskilt genomfört företagsförvärv studerats och analyserats i syfte att identifiera framgångsfaktorer för en lyckad integrationsprocess. Studien är därmed avgränsad till att studera det enskilda förvärvet. För att ge ytterligare kontext kring företagsförvärvet i fallstudien har intervju med övergripande ledningsfunktion på koncernmoderbolaget med ansvar för M&A inom koncernen där bolag A ingår genomförts.

### 1.5 Disposition

1. **Inledning** – I kapitlet ges en inledande beskrivning av studiens ämne, relevanta begrepp, problemformulering och forskningsfråga. Här beskrivs även studien relevans och avgränsningar.
2. **Teoretisk referensram** – I kapitlet presenteras tidigare forskning kring M&A och integrationsprocesser. Referensramen kompletteras med ytterligare teorier som är relevanta för att besvara studiens forskningsfråga.
3. **Metod** – I kapitlet beskrivs studiens forskningsansats och forskningsdesign. I kapitlet redogörs även för hur studiens empiri samlats in och bearbetats. Avslutningsvis beskrivs vilka etiska överväganden som gjorts samt hur forskningskvalitet säkerställts.
4. **Empiri** – I kapitlet redovisas bakgrunden till studerat fall och vad som framkommit i intervjuer.

5. **Analys** – I kapitlet analyseras empirin med hjälp av den teoretiska referensramen. Analysen sker tematiskt och utgår från ett antal teman och förlopp som identifierats i studiens empiri. Avslutningsvis sker en analysdiskussion.
6. **Slutsats** – I kapitlet summeras vad som framkommit i studien med utgångspunkt i studiens forskningsfråga. Kapitlet avslutas med resonemang kring studiens implikationer för teori och praktik samt studiens begränsningar och förslag på fortsatt forskning.

## 2. Teoretisk referensram

I följande kapitel presenteras tidigare forskning samt teorier relevanta för att för att besvara studiens forskningsfråga. Eftersom studiens fokus ligger på integrationsprocessen i samband med M&A ges inledningsvis en kortare redogörelse för forskningsläget kring M&A som aktivitet. Resterande del av kapitlet fokuserar på forskningsläget och teorier relevanta avseende integrationsprocessen i samband med M&A. Visuell översikt av teoretisk referensram (Figur 1) syftar till att ge stöd i tolkning och förståelse av referensramens källor och teoretiska samband.

	Författare																			
	Bauer, F., & Matzler, K. (2014)	Björkman, I., Stahl, G. K., & Vaara, E. (2007).	Cartwright, S., & Schoenberg, R. (2006)	Czarniawska, B. (2006).	Das, A., & Kapil, S. (2012)	Galpin, T.J. 2021	Gomes, E., Angwin, D., Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2013)	Grey, C. (2009).	Gugler, K., Mueller, D. C., & Weichselbaumer, M. (2012c)	Homburg, C., & Bucerius, M. (2006)	King, D. R., Bauer, F., & Schriber, S. (2018)	M. Christensen, C., Alton, R., Rising, C., & Waldeck, A. (2011)	Murthy, U. S., Smith, T. J., Whitworth, J. a. G., & Zhang, Y. (2020)	Oh, J., & Johnston, W. J. (2021)	Piekkari, R., Vaara, E., Tienari, J., & Säänti, R. (2005).	Rabier, M. (2017)	Trichterborn, A., Knyphausen-Aufseß, D. Z., & Schweizer, L. (2016)	Vaara, E. (2002)	Vazirani, N. (2015)	Vuori, N., Vuori, T., & Huy, Q. N. (2018)
Tema för studien																				
Översiktsartikel kring M&A	X		X		X		X		X		X	X								X
Institution-Teknolog-Organisation			X	X		X							X			X	X			
Integrationshastighet	X									X				X						
Kommunikation						X									X			X		X
Kultur		X						X			X									

**Figur 1** - Visuell översikt av teoretisk referensram.

## 2.1 Mergers and Acquisitions (M&A)

M&A som ett verktyg för företag att skapa tillväxt och utveckla sin verksamhet har pågått sedan sent 1800-tal (Gugler et. al., 2012c; Vazirani, 2015). Trots att M&A därmed funnits i över ett sekel så var det först på 1960-talet som ämnet började studeras i större omfattning (Das & Kapil, 2012).

Inriktningen på tidigare studier av M&A kan enligt Bauer och Matzler (2014) och King et. al (2018) delas upp i fyra primära perspektiv:

- *Finansiellt perspektiv* – Den mest framträdande skolan inom M&A-litteratur. Fokuserar på den finansiella effekten av att genomföra M&A sett till aktievärderingar.
- *Strategiskt perspektiv* - Fokuserar på hur företag som ingår i M&A kompletterar varandra utifrån strategiska faktorer och hur det i slutändan bidrar till att uppnå satta mål.
- *Organisatoriskt perspektiv* - Fokuserar på hur faktorer såsom olika organisationskulturer och individer inom organisationer påverkar utkomsten av M&A.
- *Processinriktat perspektiv* - Fokus på processerna som sker inom ramen för M&A och då främst integrationsprocessen och hur den ligger till grund för framgången för förvärvet som helhet.

Trots att M&A som aktivitet har studerats omfattande så beskriver både Gomes et. al (2013) och King et. al (2018) att kunskapsläget kring vad som ligger till grund för framgångsrika M&A fortfarande är splittrat. Detta beror enligt Gomes et. al (2013) på att tidigare studier tenderat att avgränsa sig inom ett område av M&A snarare än att betrakta aktiviteten utifrån ett pluralistiskt och multidisciplinärt perspektiv, vilket styrks i Bauer och Matzlers (2013) beskrivning av de primära forskningsområdena inom M&A. Bauer och Matzler (2013) lyfter även fram hur behovet av en mer holistiskt ansats och förståelse av M&A utifrån de fyra perspektiven inte är ny men trots det har lite forskning skett med den ansatsen.

Som ett resultat av det redogör King et. al (2018) för hur det fragmenterade kunskapsläget inneburit att framstegen inom M&A-forskning och dess tillämpning i praktiken varit små sett till den stora mängd studier som genomförts. Detta exemplifieras väl i Das och Kapils (2012) artikel *Explaining M&A performance: a review of empirical research* i vilken de redogör för olika sätt att mäta och utvärdera M&A. I översiktsstudien identifieras 46 unika mått för att mäta M&A och 125 variabler som används som förklaringsmodeller för att utvärdera M&A. Även om Das och Kapil (2013) är tydliga med att målet inte bör vara att identifiera ett universellt enskilt mått för att mäta framgång för M&A så bidrar alla i nuläget parallellt existerande mått ytterligare till den kunskapsfragmentering som flera studier beskriver.

Något som det däremot råder samstämmighet kring är den begränsade mängd av M&A som bedöms framgångsrika. Även om den redogjorda andelen M&A som kan betraktas som misslyckade skiljer sig åt, mellan 70–90% (M. Christensen et al., 2011) till 44–50% (Cartwright och Schoenberg, 2006), så råder stor samstämmighet kring att de flesta M&A inte

levererar i enlighet med önskat resultat (King et. al, 2018; Gomes et. al, 2012; Bauer & Matzler, 2013).

## 2.2 Integrationsprocessen i samband med M&A

Integrationsprocessen är skedet som tar vid efter att själva förvärvet är genomfört och syftar till att i olika grad integrera företagen involverade i förvärvet med varandra. Oh och Johnston (2021) menar att det är under detta skede som en stor del av utfallet för M&A avgörs och Homburg och Bucerius (2006) lyfter fram hur det primära värdeskapandet i en M&A sker efter att förvärvet är genomfört. Tidigare forskning avseende integration fokuserar i regel på olika delar av integrationsprocessen och vi har valt att tematiskt redogöra för tidigare studier och teorier relevanta för studien.

### 2.2.1 *Institution, teknologi och organisering*

När organisationer integreras spelar flertal variabler in, såväl konkreta som abstrakta. Som ett teoretiskt ramverk för att beskriva och förstå hur dessa variabler samspelar och påverkar varandra inom ramen för en integrationsprocess så är Czarniawska (2006) teori om *institution-teknologi-organisering* relevant.

### 2.2.2 *Institution som ett sätt att förstå handlingsmönster vid integrationer*

Institution beskriver Czarniawska (2006) som sättet organisationer anpassar sig till och påverkas av de bredare institutionella krafterna i samhället, såsom kulturella normer, regler och värderingar. När handlingsmönster institutionaliseras så byggs vissa beteenden in i organisatoriska objekt och aktiviteter och får därmed en påverkan på integrationsprocesser. Vid en integration kan organisationerna även ställas inför nya institutionella krafter och utmaningar som de måste hantera, vilket kan leda till oförutsedda konflikter och problem. För att knyta an Czarniawskas (2006) beskrivning av institution till M&A och integrationsprocesser så lyfter exempelvis Cartwright och Schoenberg (2006) paradoxen att trots att andelen lyckade M&A är lågt så fortsätter antalet M&A att öka. Detta tyder på att M&A har blivit ett sätt för företag och dess ledare att leva upp till kulturella normer och beteenden snarare än att faktiskt skapa monetärt värde för inblandade företag. Denna institutionalisering av M&A som företagsaktivitet påverkar därmed integrationsprocessen genom att många M&A genomförs utan tydliga motiv och incitament och därmed ökar sannolikheten att integrationsprocessen blir utmanande för inblandade parter.

Rabier (2017) beskriver på det temat hur motivet som ligger till grund för en M&A påverkar resultatet av integrationen. Rabier (2017) redogör för hur M&A där motivet syftar till att skapa operationella synergier tenderar att ha större grad av framgång med sin integration än när syftet främst avser finansiella synergier. Detta beror enligt Rabier (2017) på att för att realisera operationella synergier krävs analyser och förändring av det faktiska arbetet som sker kopplat till exempelvis distribution, försäljning och utveckling inom organisationerna. Operationella synergier kräver därmed mer arbete för att realiseras men ger större effekt när de lyckas. Detta till skillnad från finansiella synergier som enligt Rabier (2017) oftast är

argumenten som driver en M&A men ofta bygger på förenklade teoretiska modeller som sedan är svåra att utvärdera i praktiken. För att knyta an till Czarniawska (2006) så kan hävdandet av finansiella synergier inför ett företagsförvärv ses som ett institutionaliserat sätt för företagsledningarna att visa sig aktiva och initiativrika men att framgången snarare ligger i att lägga tid på att skapa operationella synergier.

### 2.2.3 Hur teknologi påverkar förutsättningar för integrationer

Teknologi handlar enligt Czarniawska (2006) dels om hur organisationer tolkar och använder teknologi, dels, hur teknologi styr organisationer genom att institutionella handlingsmönster byggs in i tekniska objekt, exempelvis IT-system. Vid en integration kan organisationerna ställas inför olika teknologier och system och i förlängningen institutioner som de måste integrera och använda på ett effektivt sätt.

Som ett konkret exempel beskriver Murthy et. al (2020) hur företag som har gemensamma plattformslösningar avseende affärssystem (ERP) tenderar att ha kortare integrationsprocesser samt mer korrekta prognoser avseende ekonomiska data. Även om studien enbart har studerat dessa två perspektiv så ger det en bild av vilka implikationer IT-system har på integrationsprocesser. Murthy et. al (2020) exemplifierar även konsekvenser som uppstår när utmaningar kring IT-system uppstår. Detta genom att beskriva vad som skedde när banken Chase Manhattan förvärvade Chemical Bank. Som en konsekvens av olika plattformslösningar fick över 2500 systemapplikationer läggas in manuellt vilket inte var med i planeringen. Merarbetet var en stor anledning till att integrationen mellan företagen försenades och fördröjades. Murthy et. al (2020) studie styrker därmed Czarniawska (2006) teori om teknikens roll.

### 2.2.4 Hur organisering sker vid integrationer

Organisering bör enligt Czarniawska (2006) ses som en narrativ process där organiseringen sker lika mycket genom småpratet i korridorerna som genom de stora offentliga besluten. Czarniawska lyfter fram hur berättandet blir materiellt, dels genom att handlingen är en fysisk handling, dels genom att berättelserna lämnar efter sig fysiska spår (*inskriftioner*). Sedan kan man genom berättelser genomföra mycket konkreta handlingar genom ord och uppnå fysiska resultat genom ord (*performatives*). Vid integrationer blir därmed den narrativa organiseringen viktig att förhålla sig till då den enligt Czarniawska (2006) har minst lika stor betydelse för slutresultatet som den formella och offentliga organiseringen. Czarniawska (2006) synsätt kring organiseringen som en narrativ process går därmed att knyta an till både kultur och kommunikation vilket vi kommer att återkomma till senare i kapitlet. Avseende den formella organiseringen så lyfter dock både Galpin (2021) och Trichterborn (2015) behovet av att ändamålsenliga resurser allokeras för att lyckas med integrationer.

Galpin (2021) pekar på behovet av en dokumenterad process med en tydlig organisation bestående av styrgrupp, projektkontor och arbetsgrupper för respektive arbetsområde i processen. Trichterborn (2015) lyfter fram behovet av att utse en dedikerad resurs för att leda och organisera integrationen som ett sätt att uppnå uppsatta mål med M&A som helhet.

Trichterborn et. al (2015) beskriver hur en dedikerad resurs dels är en framgångsfaktor i integrationsprocesser, dels ett sätt för företag att bygga och utveckla kunskap kring M&A och integrationer inför kommande förvärv.

### 2.2.5 Integrationshastighetens påverkan på integrationsprocessens resultat

Oh och Johnston (2021), Homburg och Bucerius (2006) samt Bauer och Matzler (2013) lyfter fram hur hastigheten avseende integrationsprocessen till stor del påverkar framgången för M&A som helhet. Homburg och Bucerius (2006) definierar integrationshastighet som den tid det tar för att uppnå önskad grad av integration avseende system, strukturer, aktiviteter och processer mellan två företag.

Bauer och Matzler (2013) beskriver hur den önskade graden av integration mellan företagen bör styra hastigheten av integrationen genom att hög önskad grad av integration kräver längre tid för att realiseras. På samma sätt menar Oh och Johnston (2021) att integrationer där företagen har en stor grad av olikhet avseende organisering, kultur och strategier i regel kräver en längre integrationsprocess för att bli lyckosamma.

Homburg och Bucerius (2006) redogör för hur högre integrationshastighet är att föredra ur ett kundperspektiv då det tenderar att förkorta tiden av osäkerhet för kunderna avseende vad det integrerade företaget kommer ha för produkter, tjänster, prisbild och kvalitet. Genom att osäkerheten minskas så minskar även risken för att kunderna väljer att anlita ett annat företag och därmed så ökar sannolikheten att uppnå effektmålet med förvärvet.

Homburg och Bucerius (2006) lyfter samtidigt fram att en hög integrationshastighet inte alltid är gynnsamt för medarbetarna inom företagen inblandade i integrationen då det kan leda till intern turbulens som tar sig uttryck i missnöjdhet bland medarbetare, minskad tilltro till organisationen och i slutänden uppsägningar. Homburg och Bucerius (2006) beskriver hur graden av turbulens korrelerar med graden av olikhet mellan företagen avseende strategi, kultur och prestation inför förvärvet. Det relaterar till teorierna kring behovet av att anpassa integrations hastigheten baserat på initial likhet mellan företagen som beskrivs av Oh och Johnston (2021) samt Bauer och Matzler (2013)

Som ett sätt att förstå och identifiera interna skillnader mellan organisationer hänvisar Homburg och Bucerius (2006) till *Social identity theory* som kortfattat går ut på att människor strävar efter tillhörighet i sociala grupper. I samband med en integrationsprocess så störs rådande strukturer genom att medarbetare inledningsvis har sin sociala identifiering med sina tidigare kollegor men förväntas överge dessa till förmån för en ny social identifikation i samband med integrationen. Homburg och Bucerius (2006) argumenterar för att hög grad av igenkänning mellan befintlig och ny grupp underlättar den övergången och därmed bidrar till att minska den interna turbulensen som kan uppstå om medarbetare inte kan relatera till den nya sociala tillhörigheten och därmed väljer att stanna i sin befintliga identitet.

### 2.2.6 *Kommunikationens roll i samband med integrationsprocesser*

Piekkari et. al (2005) beskriver hur kommunikation spelar en avgörande roll vid integration och påverkar hur organisationerna samarbetar och interagerar efter ett genomfört förvärv. På liknande tema redogör Galpin (2021) för hur kommunikation är den mest avgörande framgångsfaktorn inom HR för att nå ett lyckat slutresultat för M&A. Galpin (2021) betonar vikten av att tidigt i integrationsprocessen identifiera vilka som är i behov av kommunikation, vilken typ av kommunikation de är i behov av och hur kommunikationen ska ske för att skapa förståelse och acceptans för integrationen.

Vuori och Hoy (2017) beskriver hur en bristfällig intern kommunikation där negativa känslor och åsikter i samband med integrationsprocessen undviks att lyftas fram kan skapa en förskönad bild av integrationsprocessen för ledningsfunktioner. Resultatet blir att problem inte uppdagas och hanteras vilket innebär ett försämrat slutresultat.

Piekkari et. al (2005) beskriver vidare hur *kommunikativ konstitutionsteori* kan användas för att förstå kommunikationens roll vid integrationsprocesser. Enligt denna teori är organisationer skapade och upprätthålls genom kommunikation. Just därför är kommunikationen avgörande för att organisera samarbetet mellan olika organisationer. Vid en integration kan det uppstå problem i kommunikationen på grund av olika språk och kulturella skillnader mellan organisationerna som leder till bristande samarbete under integrationsprocessen efter ett förvärv (Piekkari et. al, 2005).

Vaara (2002) beskriver hur narrativ analys kan användas som ett analysverktyg för att studera hur kommunikativa problem som uppstår vid integrationer efter förvärv hanteras. Vaara (2002) beskriver i artikeln hur berättelser konstrueras och används för att förstå sociala fenomen. Vid en integration kan det uppstå problem i kommunikationen och osäkerheten bland medarbetarna om organisationens mål och riktning. Genom att analysera hur berättelser om integrationsproblem konstrueras och används av medarbetarna kan man få en bättre förståelse för hur medarbetarna förstår situationen och hur de försöker lösa problemen. Vaara (2002) visar i sin artikel att det finns olika sätt att konstruera och tolka en integrations resultat, och att det finns en risk för att vissa problem ignoreras eller förminskas i en viss berättelse. Det är därför viktigt att analysera hur olika berättelser om problem konstrueras för att få en mer nyanserad bild av situationen. Vaara (2002) belyser därmed samma problematik som Oh och Johnston (2020)

### 2.2.7 *Kulturens inverkan på integration mellan organisationer*

King et. al. (2018) beskriver hur en ökad förståelse bör skapas i samband med integrationsprocesser sett till att varje organisation är en unik sammansättning av förvärvade kompetenser och förmågor som tillsammans skapar en kultur. En ökad förståelse krävs enligt King et. al. (2018) kring vikten av att kompetenser och förmågor i samband med ett förvärv behöver delas och överförs mellan organisationerna för att lyckas.

För att förstå hur kulturella skillnader påverkar förmågan att överföra förmågor från en organisation till en annan identifierar Björkman et. al (2007) tre viktiga medierande faktorer: (1) *Kapacitetskomplementering*, (2) *absorptionsförmåga* och (3) *social integration*.

Kapacitetskomplementering handlar om att organisationerna bör ha kompletterande förmågor för att effektivt kunna dra nytta av varandras kompetenser och resurser. Absorptionsförmåga refererar till organisationens förmåga att assimilera och använda de nya kunskaperna som förvärvats från den förvärvade organisationen. Social integration avser att utveckla en ömsesidig respekt och öppenhet mellan de två organisationerna för att främja samarbete och integration.

Dessa tre medierande faktorer kan enligt Björkman et. al (2007) även användas som ett analysverktyg för att studera integrationsproblem kopplat till kultur. Till exempel kan bristande kapacitetskomplementaritet leda till att de två företagen inte kan samarbeta på ett effektivt sätt. Bristande absorptionsförmåga kan leda till att de nya kunskaperna och förmågorna som förvärvats inte tas tillvara på. Bristande social integration kan leda till att företagen inte kan skapa en gemensam kultur och att det uppstår missförstånd och konflikter mellan dem. Vid integration är det vanligt att försöka påverka företagskulturen genom styrning och förändring av organisatoriska strukturer och beteenden. Grey (2009) framför dock kritik av det synsätten genom att hävda att kultur inte kan styras direkt utan snarare kan påverkas genom att man fokuserar på strukturer och beteenden. Grey (2009) menar att kulturstyrning som strategi är otillräcklig och att det finns anledning att ifrågasätta det synsättet. Grey (2009) beskriver i stället hur kultur är något som är svårt att kontrollera direkt och snarare uppstår spontant när arbetet i en organisation sker.

## 3. Metod

### 3.1 Forskningsansats

#### 3.1.1 *Hermeneutisk förhållningssätt*

Denna studie är baserad på tidigare forskning kring de olika förklaringsmodeller som kan appliceras på utmaningar som uppstår i integrationsprocesser i samband med företagsförvärv. Författarna har även närmat sig studiens ämne och forskningsfråga genom egen förförståelse från att ha ingått i och ansvarat för motsvarande processer i andra sammanhang. Därmed så antas ett hermeneutisk förhållningssätt gentemot studieobjektet i enlighet med hur Patel och Davidsson (2019) definierar begreppet.

Patel och Davidsson (2019) beskriver hur ett hermeneutiskt förhållningssätt baseras på att forskaren har en förförståelse för studiens ämne och därmed använder den förförståelsen tillsammans med sina egna tankar, känslor och intryck för att tolka och förstå studieobjektet. Vidare beskriver Patel och Davidsson (2019) hur det hermeneutiska förhållningssättet bygger på en ambition om att se helheten i forskningsobjektet till skillnad från det positivistiska

kännetecknet om reduktionism där helheten i ett problem kan studeras genom att delarna i ett problem isoleras och studeras enskilt. Det hermeneutiska förhållningssättet om helhet och holism linjerar därmed väl med det synsätt som efterfrågas av exempelvis King et al. (2018) i fortsatta studier av företagsförvärv och integrationer.

Trots att studien bygger på ett hermeneutiskt förhållningssätt så har författarna även inspirerats av det positivistiska förhållningssättet avseende relation till studieobjektet. Detta genom att författarna under studien antagit en tydlig yttre relation till studieobjektet och inte låtit personliga, politiska, religiösa eller känslomässiga läggningar påverka studiens genomförande (Patel och Davidsson, 2019).

### 3.1.2 *Abduktiv ansats*

Studien utgår från en abduktiv ansats vad gäller relationen mellan teori och empiri. Patel och Davidson (2019) redogör för hur ett abduktivt förhållningssätt innebär att stegvis låta empirin styra framväxten av hypoteser och teoretisk referensram. Det abduktiva förhållningssättet kombinerar det induktiva och utforskande förhållningssättet med det deduktiva och teoristyrda sättet att samla in och analysera empiri (Patel & Davidson, 2019). Czarniawska (2014) beskriver vidare hur abduktion är en form av logisk slutledning där det utifrån beskrivningen av en händelse skapas en hypotes som sedan testas på nästa observation. Därmed förfinas enligt Czarniawska (2014) den framväxande teorin allteftersom studien fortlöper.

Valet av en abduktiv ansats i studien gjordes utifrån att den inledande teorianalysen visade på att även om M&A och dess ingående delar är väl studerade så har ett avgränsat forskningsperspektiv som fokuserar på enskilda delar inom M&A skapat en fragmenterad teoribild kring vad som leder till framgångsrika M&A (King et. al, 2018). Detta i kombination med att författarna saknade förkunskaper kring det specifika studieobjektet i fallstudien och detaljerna kring aktuell integrationsprocess så krävdes inledningsvis ett induktivt förhållningssätt kring studieobjektet och inledande teorianalys.

För denna studie har det inneburit att det inledningsvis genomfördes en pilotintervju med en konsult specialiserad på M&A och integration för att identifiera vad denne ansåg vara de största utmaningarna i samband med integrationsprocesser. Parallellt med det skapades en inledande teoretisk referensram utifrån litteratursökning för studien där författarna hade som ambition att övergripande identifiera kunskapsläget kring integrationsprocesser. Inriktningen på den inledande litteratursökningen och frågorna som ställdes vid pilotintervjun baserades till stor del på författarnas egna kunskaper och sedan tidigare inhämtad kunskap vilket knyter an till det hermeneutiska förhållningssättet.

Utifrån pilotintervju och teoretisk referensram identifierades ett antal teman och frågeställningar som utgjorde underlag för de följande intervjuerna och fortsatt teoriinsamling. Riktning för frågeställning och teoretisk referensram har sedan successivt utvecklats i takt med att fler intervjuer genomförts och mer empiri har samlats in.

En av riskerna som Patel och Davidson (2019) beskriver med det abduktiva förhållningssättet är risken att forskaren väljer studieobjekt och formulerar teorier utifrån tidigare erfarenheter och därmed utesluter alternativa tolkningar. Patel och Davidson (2019) beskriver vidare hur det kan leda till att den av forskaren skapade teorin verifieras i den deduktiva fasen. Som författare är det såklart svårt att fullt ut leda i bevis att egna erfarenheter inte färgat studiens slutsatser i olämplig grad. I genomförandet av denna studie har dock medvetenheten funnits kring dessa risker och författarna har agerat förebyggande genom att i den mån det varit möjligt antagit ett externt förhållningssätt till studieobjektet och empirin i takt med att den har växt fram och inte låtit personliga åsikter eller preferenser påverka hanteringen eller analysen av insamlat material.

### 3.1.3 Kvalitativ metod

Studien är baserad på en kvalitativ forskningsmetod vilket enligt Patel och Davidsson (2019) innebär ett fokus på mjuka data i form av kvalitativa intervjuer och tolkande analyser. Valet av en kvalitativ metod för genomförd studie baserades på författarnas ambition om att identifiera och beskriva skeenden under en integrationsprocess utifrån intervjuer med inblandade personer snarare än att kvantitativt följa upp integrationsprocessens utfall. Patel och Davidson (2019) redogör för hur kvalitativ metod är att föredra vid den typen av önskade utfall då den ger möjlighet att ta stor hänsyn till kontexten som ett studieobjekt befinner sig och kan ge ökad helhetsförståelse. Valet av kvalitativ undersökningsmetodik möjliggjorde även nyttjandet av ett hermeneutiskt förhållningssätt och en abduktiv ansats där författarnas erfarenheter tillsammans med insamlad teori och empiri kunde växeldra för att komma till djupare insikter kring studieobjektet (Patel och Davidson, 2019).

## 3.2 Forskningsdesign

### 3.2.1 Enfallsstudie

Studien är en enfallsstudie av ett faktiskt företagsförvärv och efterföljande integration med primärt fokus på skeenden på *mesonivå*, vilket Lind (2019) definierar som organisatorisk nivå.

Yin (2007) beskriver hur fallstudier som forskningsstrategi är lämpligt när forskningsfrågan utgår ifrån frågeställningarna *hur* och *varför*. Yin (2007) beskriver vidare hur fallstudie som forskningsdesign är aktuell när forskaren har liten eller ingen kontroll över beteenden inom ramen för studieobjektet. I fallet med aktuell studie så bedömdes fallstudie som mest ändamålsenligt baserat på inriktningen på ställd forskningsfråga i kombination med författarnas obefintliga kontroll över studieobjektens beteenden.

Yin (2007) lyfter fram lämpligheten i enfallsstudier som ett sätt att öka kunskapen inom ett visst kunskapsområde. Yin (2007) anger även att en fallstudie kan vara representativ för ett typiskt fall eller situation inom ämnesområdet och därmed kan kunskapen anses generaliserbar. Teorigenomgång och intervjuvar från utomstående aktörer till förvärvet indikerar att studieobjektet kan anses representativt.

### 3.2.2 Val av studieobjekt

I aktuell studie gjordes valet av studieobjekt genom att författarna skickade ut förfrågningar om att ingå i studien till företag där de visste att företagsförvärv pågick eller hade genomförts i närtid. Förfrågningar skickades även till andra företag inom författarnas nätverk där författarna saknade kunskap kring huruvida företagsförvärv skett i närtid.

Bolag A i aktuell studie återkopplade till författarna och presenterade genomfört förvärv av Bolag B som ett möjligt studieobjekt. Vid ett inledande möte med Bolag A presenterade författarna studiens syfte, forskningsfråga och rådande kunskapsläge varefter studien påbörjades.

#### *Involverade parter*

<b>Aktör</b>	<b>Beskrivning</b>	<b>Roll</b>
Bolag A	Nordisk gren av internationell distributör inom IT, AV och Entertainment	Förvärvade bolag B
Bolag B	Distributör inom säkerhet och övervakning	Integrerades som egen avdelning inom bolag A
Bolag C	Internationell företagsgrupp	Äger bolaget inom vilket bolag A är nordisk gren.

### 3.2.3 Val av intervjupersoner

Studien bygger på kvalitativa intervjuer med nyckelpersoner inom Bolag A (förvärvande), Företag B (förvärvat) och Företag C (moderbolag för Företag A). I studiens inledning genomfördes pilotintervju med extern integrationskonsult men utan inblandning och kännedom i specifikt studerat fall.

Intervjuobjekten på Bolag A, B och C har valts ut i dialog med ledningsfunktion på Bolag A med kriteriet att informanter ska ha god insyn i genomfört förvärv och/eller integrationsprocessen mellan Bolag A och B. Under intervjuerna har även informanterna tillfrågats om andra lämpliga personer att intervjua. I de fall som rekommendation getts har detta stämts av med Bolag A innan intervju genomförts.

## Intervjupersoner

Alias	Roll	Beskrivning	Datum för intervju
Eli	Finance Director, Bolag A	Ansvarig för M&A och integration samt workstream Finance.	230331, 230426
My	Försäljningschef och delägare, Bolag B	Ansvarig för teamet som integrerades i bolag A.	230331, 230426
Liv	HR Director, Bolag A	Ansvarig workstream HR.	230426
Lou	IT Director, Bolag A	Ansvarig workstream IT.	230421
Max	Development Director, Bolag C	Ansvarig för M&A inom Bolag C.	230428
Joe	Group Manager Outbound, Bolag A	Delaktig i workstream Operations & HSE.	230502
Tim	Teknisk säljare, Bolag B	Del av det team M ansvarar för.	230421
Bob	Systemansvarig, Operations, Bolag B	Delaktig i workstream Operations & HSE.	230502
Tor	Konsult specialiserad på integration, extern	Har ingen relation till övriga parter och känner inte till studerat fall.	230303

## 3.3 Insamling av empiri

### 3.3.1 Kvalitativa intervjuer

Empirin som ligger till grund för studien har samlats in genom semistrukturerade kvalitativa intervjuer. Davidson och Patel (2019) beskriver hur kvalitativa semistrukturerade intervjuer baseras på att forskaren i förväg ställer samman ett antal teman eller öppna frågor som sedan utgör grunden för intervjun där intervjupersonen ges möjlighet att fritt utforma svaren. I aktuell studie har författarna genom inledande litteratursökning och pilotintervjuer identifierat ett antal teman som legat till grund för den intervjuguide (Bilaga 1, Intervjuguide) som har använts vid intervjutillfällena. I inledande teorisökning identifierades Czarniawskas (2006) teori om *institution-teknologi-organisering* som ett lämpligt teoretiskt ramverk för att utforma intervjufrågor. I takt med att studiens empiri och teori utvecklats har även intervjuguiden i vissa delar kompletterats. Intervjuerna har genomförts dels fysiskt på plats på Företag A, dels digitalt genom Microsoft Teams. För respektive intervjutillfälle har en intervjutid om 60 min avsatts.

### 3.3.2 *Kompletterande teoriinsamling*

Inledande litteratursökning och efterföljande teoriinsamling har främst skett genom sökningar på databaserna Business Source Premier samt Google Scholar med relevanta sökord. Utifrån översiktsartiklar har sedan originalartiklar relevanta för studien identifierats och införlivats i den teoretiska referensram.

Sökorden för inledande litteratursökning var:

- “Post-Merger Integration” OR “Post-Acquisition Integration”
- “Post-Merger Integration”
- “Post-Merger Integration” AND “problems”, “Post-Merger Integration” AND “issues”

### 3.3.3 *Bearbetning av empiriskt material*

Intervjuerna har spelats in och sedan har ljudfilen transkriberats genom användning av Mygoodtape.com samt vidare manuell bearbetning av författarna. Då studien baseras på en abduktiv ansats har ständig komparativ analys använts på det insamlade materialet. Czarniawska (2014) beskriver hur metoden innebär att insamling, klassificering och tolkning av materialet sker samtidigt i syfte att löpande dra lärdomar och formulera teorin.

Vidare har en tematisk analysmetodik (Braun & Clarke, 2006; Czarniawska, 2014) använts för att koda, sortera och klassificera den insamlade empirin som sedan ställts mot tidigare forskning. Genom att analysera teman och skeenden funna i empirin utifrån relevanta teorier har vi på ett strukturerat sätt analyserat hur studiens resultat förhåller sig till tidigare forskning i förhållande till studiens forskningsfråga.

De genomförda intervjuerna i studien har genomförts i syfte att ge författarna inblick och ökad förståelse av integrationsprocessen mellan bolag A och bolag B. Czarniawska (2014) beskriver dock hur det finns problem med intervjuer som metod för att samla in data, Czarniawska (2014) menar att empirin som samlas in vid intervjutillfällen främst är åsikter och uppfattningar om de ämnen som tas upp under intervjun snarare än fakta och kunskap. På samma sätt beskriver Alvesson (2003) utmaningarna med att använda intervjuer i samband med studier av organisationer. Detta då risken är stor att intervjupersonerna svarar ytligt och försiktigt på frågorna på grund av brist på tillit till intervjuerna, då intervjutillfället ofta är den första, och enda, interaktionen som sker, samt att det är svårt för intervjuerna att i intervjusituationen fullt ut kunna säkerställa svarens riktighet.

För att motverka ovan utmaningar har författarna i möjligaste mån följt Czarniawskas (2014) rekommendation om att intervjupersonen bör styras så lite som möjligt i sina resonemang och att intervjuaren bör försöka förstå vilket intryck intervjupersonen vill skapa och vilket framförande intervjupersonen ger. Även Alvessons (2003) råd om att intervjutillfället och intervju svaren bör tolkas utifrån sin sociala kontext och att analysen bör inkludera inte bara

svaren i sig utan att även platsen, ämnet och språket bör utgöra olika perspektiv i analysen av intervjuvar har i möjligaste mån beaktats av författarna.

### 3.4 Etiska överväganden

I studien har alla intervjuer skett på frivillig basis där intervjupersonen i samband med intervjuförfrågan får information om studiens syfte, metod och användning. Även efter att samtycke har lämnats av intervjupersonerna har de haft möjlighet att avbryta sitt deltagande i studien. Även efter att intervjun är genomförd. Studieobjektet i fallstudien och intervjupersonerna är anonymiserade efter önskemål från inblandade parter. Person- och företagsspecifik information och skeenden beskrivs generaliserat för att minska möjligheten att kunna härleda informationen till en enskild person eller företag. Författarna menar att skäliga ansträngningar för att säkerställa är gjorda. Dock kvarstår alltid en risk att läsare med bakgrundskunskap kring förvärvare och förvärvad part kan utläsa vilka företag studien kretsar kring. Författarna bedömer dock den risken som liten och svår att helt förebygga utan att tappa studiens syfte och ändamål.

### 3.5 Forskningskvalitet

Lind (2019) beskriver hur det i samband med sammanställningar av kvalitativa data ställs krav på att underlagen bearbetas och presenteras på ett sådant sätt att det studerade fenomenet avspeglas på ett korrekt sätt och att autenticitet därmed skapas. Författarna har förhållit sig till detta genom att löpande transkribera inspelade intervjuer och sedan återgett en sammanfattad version av svaren i studiens empirikapitel. En utmaning som identifierats i samband med genomförande av kvalitativa intervjustudier är risken att svaren som ges i samband med intervjuerna kan vara tillrättalagda eller inte helt uttömmande samt avspeglar åsikter snarare än faktiska skeenden (Alvesson, 2003; Czarniawska, 2014). Författarna har försökt minska den risken genom att inkludera intervjuer med externa och generella perspektiv på förvärv och integrationer. Intervjuguide har inte skickats ut i förväg som ett sätt att minska risken för förberedda och tillrättalagda svar. Författarna anser därmed att studien lever upp till de krav som är rimliga att ställa avseende autenticitet, pålitlighet och träffsäkerhet (Lind, 2019).

## 4. Empirisk bakgrund

### 4.1 Bakgrund

Förvärvande part i studien, kallat bolag A, är en nordisk gren av en mycket stor företagsgrupp listad på Londonbörsen. De har en uttalad förvärvsstrategi där ungefär två tredjedelar av deras tillväxt ska komma från förvärv. Eli, Finance Director tillika ansvarig för att identifiera målföretag på bolag A sedan 2 år, beskriver en ständigt pågående process med “[...] *analys av vad det finns för bolag där ute som är intressanta och som passar in i vår nuvarande portfölj.*” Bolag A hade för tiden innan integrationen vi studerar tre stora affärsområden: IT, AV och Entertainment. Eli beskriver bakgrunden till komplettering av ett nytt affärsområde “[...] *vi ville komplettera vår produktportfölj med säkerhet, för det är ett intressant område.*”

*Det är en ganska stabil verksamhet som förhoppningsvis ständigt ökar i efterfrågan.*” Ett av de bolag som var intressanta för bolag A var bolag B, som är specialiserade på IT-relaterade och bildrelaterade säkerhetsprodukter.

## 4.2 Relation mellan bolag A och bolag B

Dialogen mellan bolag A och bolag B startade enligt Eli och My, delägare på bolag B, redan för ungefär 5 år sedan med dåvarande ägaren av bolag A. My beskriver hur det upplevdes som för tidigt skede då bolaget inte var redo för den typen av dialoger då man fortfarande var ett relativt nytt bolag med stark tillväxt och ville fortsätta utvecklas på egen hand. Dock togs dialogerna upp igen under 2020 och nu var bolag B mer positivt inställda till ett möjligt uppköp. Efter ca 10 månaders förhandlingar slöts avtal under hösten 2021 och då inleddes integrationsprocessen för att införliva bolag B som en egen avdelning inom bolag A.

## 4.3 Förvärvet

My menar att bolag B är marknadsledande i kunskap om videoövervakning och att deras tjänster hamnar mellan AV och IT, ett ben som bolag A saknade och på så vis motiverade ett förvärv. My beskriver förutom bolag B:s starka tillväxtresa de senaste åren även en bransch på frammarsch. *“Det här kommer vara bara en uppgående bransch. Det är som ett lok. Det går framåt, framåt, framåt. Det behövs mer och mer teknik för att skydda både personer och byggnader.”*. Det är uppenbart att båda parter såg en möjlighet till fortsatt tillväxt och utveckling tillsammans genom synergier ett samgående kan medföra. My såg en möjlighet att bredda bolag B:s erbjudande att omfatta fler aspekter av säkerhet. *“Vi är video idag, specialister på videosystem. Vi har inte larmsystem, vi har inte access, alltså passersystem. Vi har inte brandsystem. Så vi har flera delar vi kan addera på i vår portfölj.[...] Vi är verksamma bara i Sverige idag i stort sett. Bolag A är nordiskt. Så det innebär att vi har potential att bygga nordiskt.”*. Eli såg en stor potential i att bygga ett nytt växande affärsområde inom bolag A, sett till marknaden. *“[...] vi såg en stor möjlighet att kunna bygga vidare, för vi gillar att bygga. Just den här avdelningen, 50 miljoner idag kan bli många, många miljoner i framtiden eftersom det är en tillväxtbransch.”* Båda parter beslutar sig mot denna bakgrund att gå samman genom ett förvärv i mitten av november 2021.

## 4.4 Integrationens ansats och struktur

Det fanns stora förhoppningar och ambitioner för den efterföljande integrationen. Eli, ansvarig för både förvärv och integration, beskriver planen som väl optimistisk och till viss del irrationell sett till en kostnad kopplad till bolag B:s verksamhet. *“15 november skrev vi avtalet och då satte vi också en integrationsplan för hur själva integrationen skulle gå till. Vi var ganska ambitiösa i den integrationsplanen, där vi sa att vi skulle ha gjort klart i princip allting till och med den sista december. Och vi hängde upp det här lite grann på ett hyreskontrakt, för det löpte ut den sista december. [...]”* Arbetet med integrationen strukturerades genom uppdelning i sju olika *workstreams* med en ansvarig person för respektive. Finance, IT, Legal compliance, HR, Marknadsföring & Kommunikation och Operations & HSE (Health, Safety and Environment). De ansvariga träffades en gång i

veckan för att planera och rapportera status. Eli var utöver att vara ansvarig för integrationen i helhet även ansvarig för workstream *Finance*.

## 4.5 Arbetet med integrationen och dess utmaningar

*Här redogörs för utmaningar i specifika workstreams och perspektiv både inifrån och utifrån. Workstreams som ej avhandlas anser vi inte vara av relevans för studien.*

### 4.5.1 Workstream HR

I workstreamen för HR hanterades överföring av personal, framtagning av nya anställningskontrakt och att se över så att löner och förmåner överensstämde med tidigare. Liv, HR Director på bolag A, menar att de underskattade de negativa konsekvenserna den snabba processen medförde för medarbetarna i båda bolag, men främst bolag B. “[...] vi underskattade helt definitivt hur det (integrationen red, anm.) mottogs på andra sidan.” Liv menar att det inte gjordes tillräckligt med förberedelser och onboarding för teamet från bolag B. “Vi gjorde ju ingenting sådant inför egentligen, utan det fick komma löpande. För de började första januari men flyttade väl över redan i december, rent fysiskt med grejer och så där. Så det var ju perioder där det är jul och så vidare. Så att den planen fanns inte riktigt, vilket man kanske kan sakna idag då.” “[...]det blev ju också ett ganska stort missnöje att våra utbildningsplaner inte var som önskat. Så det var väl egentligen min roll och sen efter att få se till att de inkluderas i våra verksamheter med utvecklingsplaner. Så att de får känslan och vet vilka värderingar och var vi står och hela det här programmet som vi har haft med att integrera. [...]”

När det gäller organisatoriska faktorer som kultur, arbetssätt och medarbetare så upplevde Liv att integrationen var positiv och crossfunktionell. Liv menar vidare att kommunikationen mellan HR-funktionen och My, som var personalansvarig för gruppen på bolag B, fungerade bra. Dock kunde dialogen ha varit tydligare när det gäller kravställning från bolag A gentemot teamet i bolag B. “[...] Det upptäcktes ju med att man inte var nöjd med de här korta deadlinesen som vi har. Och många delar som ska in, bland annat på finans, står mot våra ägare. Man var inte nöjd med det sättet och man var inte van att jobba efter deadlines [...]. Och det skapade ju ganska mycket skav. Och det blev diskussioner, människor kom emellan och vi från vår sida hade också en kravställan på att det här är inte ett beteende som vi accepterar.”

När det gäller kommunikation mellan medarbetare menar Liv att den inte var tillräcklig. Kommunikationen försvårades också av pandemin, eftersom de oftast inte kunde träffas personligen. Liv menar även att teamet från bolag B inte fick tillräcklig stöttning i IT-verktyg och rutiner generellt. “Vi har haft upp det på ledningsmötena, hur vi ska hantera just utbildningspaketen på den kommersiella sidan. Och vi har inte kommit fram till någon lösning eller något facit på det. Men vår målbild är ju i alla fall att det ska finnas en grundnivå av

*systemkunskap. Men frågan som vi har i organisationen är ju vem som ska ta ägande för det och vem som ska vara superuser.*

Livs konklusion kring de HR-mässiga utmaningarna i integrationen är att de uppstått som ett resultat av underskattning av hur personer påverkas psykiskt av förändring och att parterna inte bekantat sig tillräckligt innan flytt. *“Det skulle ju göra hela förflyttningen mycket enklare. Att vara där, kanske vara där, vad vet jag, om man nu hade haft lite längre tid. Kanske i fyra månader. Att man är där, man spenderar tid där. Man sitter där och jobbar.”*

#### 4.5.2 Workstream IT

I workstreamen för IT hanterades teknik, hårdvara, servrar och allt annat som rörde IT-miljön. Dessutom hanterades överföring av webbshop inom denna workstream, vilket visade sig vara en stor utmaning kopplat till överföring av artikeldata. Bolag B lagerhöll och erbjöd tusentals produkter främmande för Bolag A. Eli upptäckte när han går genom loggen för integrationsprojektet att överföring av artikeldata slutfördes tre månader efter planerad deadline. De nämner också att det var en knölig process att lägga in en "ny" kund i systemet eftersom de var tvungna att göra nya ansökningar för alla sina kunder. Bolag B tappade en del av sina kunder på grund av det. My menar också att webbshoppen gick från att ha varit modern till att anpassas till ett förlegat system. En stor nackdel eftersom webbhandeln ökat kraftigt under pandemin och att de var tvungna att ha en attraktiv digital plattform för köpprocessen, menar My.

Som ansvarig för workstream IT fick Lou, IT Director på bolag A, arbeta med att förstå bolag B:s processer och fundera ut hur de skulle fungera i bolag A:s IT-miljö. Under integrationsprocessen fick Lou hantera svårigheter som uppstod genom den fysiska flytten av bolag B:s lager, främst kopplat till att integrera tusentals nya produkter i lagersystem. *“Det går inte att hantera artiklar hos oss om de inte existerar digitalt. Så där la vi väldigt mycket tid på att försöka hitta vilken lösning är bra, följa upp, se till att vi på utvecklingsidan fick den informationen som vi behövde.”*

Lou förklarar att det fanns en tydlig plan för hur integrationen skulle ske, men också att det dök upp saker längs vägen som de behövde hantera. Lou fick själv lista ut vilka system bolag B använde och hur de skulle integreras. De behövde även hantera frågor som licenser, specialbehov och tillgång till gamla system som bolag B behövde. Lou sammanfattar att satt plan ändå följdes väl. *“Säg att vi träffade den (planen, red. anm.) kanske 80 %. För att vara lite småschysst mot mig själv och inte jätteoschysst mot någon annan heller. Dels menar Lou att säljpersonalen i bolag B var oförberedd på när de kom in i bolag A:s system. “Om man tittar på ur deras perspektiv så vet jag att när de kom hit, när de väl var inne i våra system så upplevde de att hjälpen var ganska frånvarande den första tiden. De visste inte vem man skulle prata med, de var helt förvirrade”*

#### 4.5.4 Workstream Operations & HSE

Inom workstream Operations & HSE hanterades den operationella verksamheten kopplat till orderhantering och lagerhantering. Målet var att göra en snabb fysisk flytt av varulager från bolag B till bolag A och att få in de nya varorna i bolag A:s system. Joe, Group Manager Outbound på bolag A, fick frågan om att delta i integrationen och fick ansvara för att ta fram processbeskrivning och processplanering för workstreamen, vilket innefattade att uppskatta tidsåtgången för varje moment från start till slut. Dock fanns redan en hård deadline att förhålla sig till. *“Det var nästan en månad tror jag. Jag vet att vi hade ett go live datum där allting skulle funka smärtfritt här.”*, säger Joe. Även Bob, systemansvarig på Operations, kommenterar hur uppskattad tidsåtgång för projektet behandlades från ledningen: *“[...] de sket i den, eller de ignorerar det. Man får se det hur man vill.”*

*“Vi kunde inte säga att det här tar längre tid. De här sakerna måste vara på plats. Utan det fick vi lösa när vi hade fått ett go live-datum. Så vi fick planera utifrån situationen.”*

*“Det var ett fruktansvärt kaos. Det var extremt kort tid vi skulle lösa en på och ingen hade tänkt på allt annat som sker efter att affären har avslutats.*

Joe upplever att processen från det att ha blivit tillfrågad fram till datumet för färdigställande präglats av otydligheter och oklart ägandeskap. *“När jag blev tillfrågad så kändes det för mig väldigt stökigt.”* Joe menar även att samarbetet med bolag B borde ha varit annorlunda. *“Ska jag spendera två veckor på ett annat företag för att hjälpa till så är det ganska gött om man känner folk.”* Joe hävdar att den främsta utmaningen i arbetet med integrationen härrör från oklart ägandeskap och att olika parter inte kände till varandras status samt att de som styrde integrationsprojektet inte tagit deras feedback. *“[...] väldigt klart och tydligt från vårt håll vad som krävdes, men det var ingen som riktigt tog över bollen”*. *“Varje del i ledet var sin egen process men det var ingen som riktigt styrde upp och förde samman dem.”*

Joe och Bob efterlyser båda en funktion som koordinerar de olika avdelningarna inblandade i integrationen. Joe: *“Ja och lite så där någon slags checkpoint. Har vi koll på detta? Vet vi vem som ska göra detta? Har vi koll på det här? Det fattades lite.”*. Bob: *”Om det var någon som höll i taktpinnen som hade ägt projektet så hade de kunnat se att X och Y har löst sin process. Hur de ska genomföra det. De behöver så här mycket tid.”*

Bob agerade mellanhand mellan Operations och utvecklare inom Lous organisation på bolag A för att bland annat hantera överföring och lagring av artikeldata. Problemen med att lagra artikeldata påverkade denna workstream rejält och det tog längre tid att få ordning på än förväntat. Bob menar att det till stor del kan förklaras av att de inte fick de leveranser som krävdes från utvecklarnas håll. *”Men det var ju många andra delar av organisationen som inte hängde med, som gjorde så att de underskattade arbetet som behövde göras.”*

*“Vi fick ett go live-datum och som vi fick anpassa oss efter. Problemet egentligen var ju då att det här allt vårt arbete påverkar flera andra omkringliggande delar av företaget och de var inte alls införstådda med detta.*

*“Jag pratade med utveckling så att utvecklingen gjorde det de skulle göra för att vi skulle kunna göra vårt jobb på laget. Så jag var den översättaren där emellan.”*

*“De hade fått en uppgift som de bara, ja, ja, det går väl ganska lätt. Och sen så hade de inte kollat när de närmade på den utan förväntat sig att de skulle lösa det på samma dag som de behövde det.”*

Bob lyfter likt Joe att kommunikationen med de som ledde integrationen inte fungerat och beskriver den som: *“Non existent.”* Bob menar vidare att kommunikation och feedback kring utvärdering av projektet också var bristfällig samt att bilden av framgång skilde sig åt. *“Vi gjorde en postmortem efter det här projektet. Där vi skrev ner allt som gick bra eller dåligt. Den skickade vi till styrelsen och ledningen. Men de hade inte ens öppnat den. Förrän någon kom på att det skulle vara ett postmortemöte. Typ ett år efteråt. Då tog jag med mig den här bibeln och satt där nere och började diskutera. Men de hade inte ens en aning om att den fanns. För de som satt i styrande positioner tyckte att allt gick skitbra.”*

Bob lyfter även den stora skillnaden mellan hur bolag B tidigare skött sin orderhantering och lagerverksamhet jämfört med bolag A. *“På bolag B:s lager var det en person som levererade in, plockade, packade och levererade ut. Det behövde inte alltid gå in i systemet. För han visste att när den artikeln kom så la han den på den hyllan. Och då visste han vad den var. Deras lager var ungefär den här lokalen gånger två (refererar till ett konferensrum red. anm.) [...] 90% av deras artiklar, kanske jag är överdriven, men en stor del av dessa artiklar saknar en streckkod över huvud taget. Och det märkte vi ju när vi kom dit först. Men det fungerar för dem. Men inte för oss.”*

Avslutningsvis beskriver Joe och Bob konsekvenserna som de upplevde av den bristande integrationen. *“[...] det absolut värsta i detta är att kunderna blev lidande. [...] Jag är helt ok med att vi slarvar internt, för det kan vi jobba i kapp. Men när kunder blir lidande, då blir man fan ledsen alltså. För det var katastrof. Och det är oförlåtligt i min värld. Så får man inte göra.”*

#### 4.5.3 Perspektiv på integrationsprocessen från bolag B

Från bolag B beskriver Tim, säljare på bolag B, att han förutsätter att ledningen haft möten kring integrationen med varandra men att de anställda inte tagit del av dessa möten. Tim menar att det inte funnits några tydliga mallar eller strukturer för att hantera integrationen och att de anställda fått ta egna initiativ för att komma framåt. När det gäller kommunikation och dialog mellan de två organisationerna och de berörda personerna upplever Tim att det har fungerat någorlunda väl men saknat forum för utbyten. *“Vi har inte känt oss så delaktiga och det har varit en utmaning att komma in i det nya bolaget. Där vi nog känt att vi har fått göra väldigt mycket själva för att hitta våra vägar i bolaget.”*

Tim nämner just bristande support kopplat till IT som en stor utmaning för att kunna komma in i arbetet och prestera. *”Jag får inte använda de programmen jag använder i mitt jobb på den datorn. Av olika policys och gränsdragningar. Så då får man ha sin fuldator vid sidan av och så kör jag det. Det är en sådan grej som jag har lyft några gånger, men det når inte riktigt fram.*

En annan utmaning var att förstå de olika flödena i detalj och att ha ett system för att hantera de olika scenarion som kan uppstå i den nya kontexten. Tim eftersöker ett utbyte med bolag A *”Vad är det vi glömmer om verkligheten som faktiskt dyker in här? Börjar man titta på det så ser man ganska fort hur en rutin behöver fungera. För att en kund ska vara nöjd eller att en produkt ska komma fram dit den ska. [...] Att jobba två från en avdelning och två från andra. [...]Vi gjorde så här, varför gör ni så?”*

#### 4.5.5 Perspektiv på integrationsprocessen från bolag C

Från bolags C perspektiv beskriver Max att bolag A varit relativt autonoma i arbetet och att de bör ha ställt högre krav på rapportering. *“Vi har inte gjort det så bra när det gäller rapportering av integrationer, för att vara ärlig. [...] Det borde finnas en sammanfattning på en eller två sidor [...] för att visa var man ligger i förhållande till varje punkt. Sker det alltid? Nej, och det är något vi behöver bli bättre på.”* Max syn på integrationsprojekt i allmänhet är att det i stort sett handlar om projektledning på så vis att det tas fram en lista med åtgärder och tidsramar som olika personer är ansvariga för. Max menar också att teamet för integrationsprojekt ska inkludera en projektledare som kopplar samman personer mellan det förvärvade bolaget och det bolag det integreras med. *“Så du använder experterna som finns i verksamheten för att komma fram till integrationsplanen för de är experter. Här kommer projektledaren in i bilden. Du gör inte listan själv. Ibland hjälper du dem, men du ber experterna att komma med listan [...]”*.

Integrationen beskrivs av flera vi intervjuat som väldigt snabb och Max kommenterar tempot med *“[...] vår generella hållning kommer att vara att vi gillar att integrationer går snabbare, naturligtvis, eftersom de ofta går åt andra hållet. Tro mig, det sätts ofta upp planer som av någon anledning dras ut. Nu gick bolag A åt det andra hållet och var förmodligen för ambitiösa”*. Dock beskriver Max att detta inte var något de gjorde någonting åt i initialt skede. *“Vi brukar normalt sett sätta press på att integreringen ska gå snabbare snarare än långsammare. Så vi avrådde förmodligen inte bolag A från att gå snabbt fram”*. Något som kan förklaras av kostnadsskäl och Max generella hållning till den finansiella aspekten av förvärv *“[...] i slutändan ska alla synergier omsättas till siffror. [...] Du behöver till slut kunna beskriva de finansiella motiven för det är vad det i slutändan bör kunna översättas till.”* Max menar att han förlitade sig på bolag A:s uppsatta mål för integrationen och att omfattningen av integrationen kan ha underskattats. *“Det är en liten verksamhet, en relativt enkel integration. Det kanske borde ha varit larmklockor eftersom det är lite arrogant att se*

*på det på det sättet och säga; OK, nu kan vi göra det riktigt snabbt, riktigt enkelt.”*

I led att ge sin syn på vad som är viktigt i integrationer generellt lyfter Max fram intern och extern kommunikation. *“Det viktigaste på alla dessa förvärv och integreringar är påverkan på människorna eftersom det handlar om verksamheter som är beroende av människor. [...] Den viktigaste delen av alla förvärv är kommunikationsplanen”. [...] Du måste ha en plan för hur du ska kommunicera med medarbetare direkt efter att förvärvet är genomfört. [...] Du behöver även informera återförsäljare och kunder. [...] helst innan förvärvet är klart, även om det kan ha utmaningar sett till konfidentialitet.”*

#### *4.5.6 Perspektiv på integrationsprocesser från extern integrationskonsult*

Integrationskonsulten Tor beskriver utifrån egen erfarenhet ett flertal utmaningar och scenarion som uppstått i integrationer där han bistått kunder. Tor menar att kunder många gånger fokuserar på de finansiella delarna av ett förvärv och inte den följande integrationen. Tor beskriver hur denna typ av kund kan komma att nyttja tjänsterna för integration fast de inte tänkt sig det initialt. *“[...] ibland kommer vi in när de har försökt att integrera bolaget och det inte riktigt har funkat och de behöver lite hjälp att driva igenom sina processer. För det kan ju vara ganska tungrovt i vissa fall.”* Tor understryker även vikten av att ha rätt kompetens med översikt för hela projektet när planer revideras. *“Det händer hela tiden. För det är ju andra saker som kommer upp i deras dagliga verksamhet som också påverkar det integrationsarbetet man gör, och det är därför också det är så viktigt att ha rätt styrgrupp på plats som har som helhetsperspektivet.”* Tor menar också att det kan finnas utmaningar för involverade i en styrgrupp som samtidigt ingår i verksamheten. *“Nyckelpersonerna kanske är nyckelpersoner i deras dagliga verksamhet för att få den att fungera och de blir då också nyckelpersoner i integrationen. Vilket gör att de kan bli en trång sektor som gör att saker tar längre tid.”*

#### *4.6 Summerande intervju svar kring integrationens resultat*

Att tidsplanen för integrationen i efterhand beskrivs som väl optimistiskt kan länkas med de svårigheter Eli beskriver med att hitta tid för integrationsprojektet. *“[...] de personerna har ju också ett heltidsjobb som tar minst 40 timmar i veckan och kanske egentligen inte riktigt tid att driva sin workstream.”* Integrationsprojektet påverkade även stämningen inom Mys team på bolag B. *“Jag har ett väldigt engagerat team. Engagerade människor och som vågar säga till och säga ifrån. Så våra möten hade ganska tuff stämning.”*

Ambitionen att integrera teamet från bolag B med medarbetare från bolag A på ett socialt plan var inget som prioriterades högt. Det anordnades en social aktivitet i början av sommaren 2022 för att bygga relationer. My menar att *”vi hade så mycket att göra med att få till olika processer. Att förstå olika processer och lära oss olika program som vi blev instyrda i.”* Eli menar att de med facit i hand saknat resurser och stöttning från bolag C i syfte att bygga relationer. *”Kanske att någon hade fått i tydligare uppdrag att driva den frågan för att bygga*

*ihop teamet. Teamen, personligen, och bygga relationer mellan medarbetarna.”.*

Det fanns även en förhoppning om att generera affärsmässiga synergier genom samspel såsom korsförsäljning och processutveckling. Arbetet med att etablera forum för att skapa dessa utbyten fick dock stå tillbaka enligt My. *”Nej, men det har ju varit obefintligt. Vi har pratat om det. Vi har ju en agenda och något som vi har drivit att vi ska integrera oss successivt. Vårt fokus har ju hela tiden varit att överleva år förra räkenskapsåret.”.*

De flesta workstreams avslutades under maj och juni 2022, men vissa funktioner fortsatte fram till efter sommaren med uppgifter kopplade till integrationen. Integrationen utvärderades i slutet av augusti efter att projektteamet känt att de slutfört allt som planerats att göras. En av de viktigaste faktorerna som Eli nämner avseende påverkan på integrationens framgång var prognoser och budgetering för tidsåtgång som fick revideras löpande. *”Man måste ju alltid vara realistisk. En plan är ju bara en plan. Man måste ju hela tiden anpassa planen utifrån de förutsättningarna och den aktivitet man genomför. Och under det här projektet så skickade vi en rad förändringar som gjorde att vi var tvungna att prioritera om det här.”.*

Eli återkommer vid flera tillfällen till att de hade behövt en dedikerad projektledare för att sköta integrationsprocessen. *”Alltså vi skulle ju behövt ha en dedikerad projektledare för det här. Jag skötte ju det här med vänsterhanden. [...] Jag hade antingen behövt frigöra mer tid på mig, eller ta in någon extern. Jag är ju för att plocka in sådana som verkligen är proffs på det man ska göra.”.*

## 5. Resultat och analys

### 5.1 Operationella synergier som underordnat motiv inverkar på integrationen

Motiven bakom förvärvet verkar i huvudsak ha varit grundade på finansiella synergier då majoriteten av skälen för förvärvet Eli presenterar kretsar kring tillväxt och tilltro på positiv utveckling för säkerhetsbranschen generellt. Dessutom vittnar de stora utmaningarna i integrationen kopplade till det operationella om ett bristande fokus kring att realisera operationella synergier.

Rabier (2017) menar att operationella synergier realiseras genom analyser och förändring av det faktiska arbetet som sker kopplat till exempelvis distribution, försäljning och utveckling inom organisationerna. Något vi upplever som underordnat i studerat fall där vi ser hur beslut likt det kring flytten orsakar stora problem. Rabier (2017) argumenterar för att arbetet som krävs för att realisera operationella synergier är praktiskt och ger stor effekt på framgång för integrationer medan finansiella synergier bygger på förenklade teoretiska modeller vars effekt för integrationens framgång är mer oklar.

Visserligen lyfter Eli förhoppningar om operationella synergier i form av konsolidering av vissa funktioner och skiljelinjen mellan operationell kontra finansiell synergi är diskutabel.

Max resonerar att alla synergier man beaktar inför ett förvärv ska kunna omsättas till siffror och att det i slutändan är finansiella motiv som styr. Man kan ifrågasätta uppdelningen mellan operationella kontra finansiella synergier som Rabier (2017) beskriver. Dock är vår samlade bild att operationella synergier inte beaktats tillräckligt i studerat fall. Enligt Tor är detta inte unikt och beskriver hur kunder som haft övervägande fokus på finansiella synergier kan fastna i sitt arbete med integration rörande operationella processer och behöver ta extern hjälp för att driva genom dessa.

## 5.2 Underskattning av omfattning och komplexitet leder till resursknapphet

Något som nämns genomgående i intervjuerna är den snäva tidsramen som gavs för att genomföra integrationen. Samtliga tillfrågade har uppfattat tempot som högt och det framgår att målen som satts upp för integrationen inte nåts i tid. Vi ser beslutet om flytt av bolag B:s lager och kontor strax efter att förvärvet slutförts som en avgörande faktor. Beslutet fick stora implikationer för det tidsmässiga utrymme den operationella verksamheten hos bolag A fick innan allt skulle vara *up and running* och grundar sig enligt oss i en underskattning av hur komplex integrering Operations har med övriga avdelningar och dess vikt för verksamheten.

I samtal med Max målas en bild av ett relativt autonomt bolag A avseende tidsplanering. Han beskriver att de normalt sett brukar sätta press på att integrationer ska gå snabbare snarare än långsammare och därmed inte avrådde bolag A från den tidsplan som satts upp. Vi tolkar det även som om Max och bolag C förlitat sig på bolag A med grund i att storleken på förvärvet är främmande litet för bolag C. Vår bild är att parterna underskattat omfattningen av det integrationsprojekt de stod inför tillika implikationerna av de skillnader som fanns mellan bolagen samt bolag C:s erfarenhet av stötting i förvärv av denna storlek.

Homburg och Bucerius (2006) diskuterar just hastighetens roll inom integration med hänsyn till relationella faktorer och menar att tid för integration efter förvärv bör anpassas utifrån dessa. Vår tolkning är att bolag A antingen misslyckats i arbetet att identifiera dessa faktorer eller inte tagit de i tillräcklig beaktning. I intervjuerna framgår ett par exempel på dessa skillnader relaterade till Operations där bolag B:s orderhantering beskrivs som ett enmansjobb utan systematik och på mycket mindre skala än bolag A:s. Det framgår även att majoriteten av bolag B:s artiklar saknade streckkoder och därmed inte fungerar i bolag A:s systematik och digitala hantering.

Bauer och Matzler (2013) menar att önskad grad av integration mellan företag bör styra hastigheten av integrationen, där hög önskad grad av integration kräver längre tid för att realiseras. Graden för önskad integrationen vi studerat definierar vi som hög då uttalad strategi var att helt införliva bolag B som avdelning inom bolag A, vilket stärker tesen om att integrationen borde ha fått mer tid.

Dilemmat kring att samtliga ansvariga för respektive workstream, med Eli i spetsen, förväntades sköta sina ordinarie arbetsuppgifter vid sidan av integrationen nämns också genomgående i intervjuerna. Detta ligger också i linje med vår tolkning att omfattningen av

integrationen underskattats och därmed resulterat i för få allokerade resurser. Trichterborn (2015) lyfter specifikt fram behovet av att utse en dedikerad resurs för att leda och organisera integrationer för att uppnå uppsatta mål. Vi har identifierat flertal utmaningar kopplat till bristande koordinering och ägandeskap som en dedikerad resurs enligt Thristerborns (2015) resonemang hade kunnat motverka och förebygga. Även Tor reflekterar kring detta dilemma och menar att nyckelpersoner i den dagliga verksamheten naturligt blir nyckelpersoner även i integrationer och bidrar till en trång sektor där saker tar längre tid. Dock bör vi ha i åtanke att V är just integrationskonsult och kan vara färgad i att förespråka dedikerad extern hjälp.

### 5.3 Bristande koordinering och ägandeskap hindrade integrationens genomförande

Det beskrivs i flera intervjuer en avsaknad av tydlighet, transparens och koordinering av de delmoment som utgjorde integrationen. Joe beskriver ur sitt perspektiv att varje del i ledet var sin egen process och att det saknades någon som styrde upp och förde dem samman. Konsekvenserna för Operations blev enligt Joe och Bob stora då leveranser från andra delar inom organisationen försenades som ett resultat av underskattning av hur stort arbete som krävdes från en själv för att få en annan del av organisationen att fungera i integrationsprocessen. Den främsta utmaningen inom koordinering menar Bob var samarbetet med utvecklarna kring att hantera ny artikeldata.

Som ett sätt att hantera behovet av koordinering och ägandeskap över processer menar både Galpin (2021) och Trichterborn (2015) att ändamålsenliga resurser bör allokeras för att lyckas med integration. Galpin (2021) betonar organisering genom att en tydlig projektstruktur tillskapas och bemannas. Detta är något vi ser en ansats till i studerat fall i form av workstreams med respektive ansvariga men den samordnande och koordinerande funktionen har brustit. Trichterborn (2015) beskriver fördelarna med att ha en dedikerad resurs för att leda och organisera integrationsprocessen, vilket knyter an till Galpin (2021) men även intervjusvaren från Joe och Bob. Även Eli som ansvarade för integrationen reflekterar i samma banor och menar att hen borde ha tagit in extern hjälp.

Konsekvenserna av den bristande interna samordningen gick enligt Joe och Bob även ut över kunderna i form av fallerande orderhantering och krångliga köpprocesser. Integrationsprocessens påverkan på kunder är något som Homburg och Bucerius (2006) beskriver genom att förorda en högre integrationshastighet för att minska tiden av osäkerhet för kunderna. Även om integrationshastigheten i beskrivet fall av inblandade beskrivs som hög så påvisar intervjusvaren att hög hastighet i sig inte är en garanti mot negativ inverkan för kunder. Snarare så ger intervjusvaren stöd för ett annat av Homburg och Bucerius (2006) argument, att hög integrationshastighet tenderar att leda till intern turbulens och att hänsyn bör tas till graden av skillnader mellan inblandade organisationer.

En komponent som ger ytterligare förståelse för hur koordinering och insyn kring status i integrationen varit bristfällig ges via Max självkritik kring statusrapporter och att det är en punkt de måste förbättra. Vår bild är att stödet tillika kravställan från bolag C gentemot bolag A inte varit tillräcklig och ligger i linje med bilden om att bolag A varit relativt autonoma i arbetet med integrationen.

#### 5.4 Bristande kommunikation leder till missnöje

I intervjuer med Joe och Bob på Operations uttrycks missnöje kring bristande informationsutbyte. Bob beskriver kommunikationen som obefintlig och att den skarpa deadline de blev tilldelade skapade problem i samarbetet med andra avdelningar som inte var införstådda med vad Operations behövde och hur knapp tiden var. Bob menar även att kommunikation kring utvärdering av integrationen lämnar mycket att önska. Den utvärdering som gjordes ute i verksamheten skickades till styrelse och ledning men hade enligt Bob inte ens öppnats eller noterats förrän ett år efteråt när ett utvärderingsmöte skulle hållas. Det Liv beskriver kring att ingen lösning finns på plats för framtiden avseende onboarding relaterat till rutiner och IT-verktyg är ytterligare en pusselbit som stärker bilden av bristfällig utvärdering.

Intervjusvaren indikerar att det funnits brister i kommunikation mellan olika delar av företaget under integrationsprocessen med konsekvensen att man inte kände till varandras behov av stöd eller i vilket skede av delprojekten de befann sig i. Vikten av kommunikation för att nå framgång i integrationsprocessen betonas av såväl Galpin (2021) som Piekkari et. al (2005). Piekkari et. al (2005) redogör för hur organisationer skapas och underhålls genom kommunikation, något som även Czarniawska (2006) knyter an till när hon beskriver hur organisering till stora delar är en narrativ process. Vår bild är att de ansvariga inte varit medvetna om hur stor inverkan delaktighet och berättande har på individer och att de avskärmat kommunikation kring integrationsprocessen till endast ett fåtal. Detta har inte bara medfört svårigheter för faktiska arbetsuppgifter men också för mellanmänniska relationer.

I intervjuer med Bob och Joe framkommer att bristen på kommunikation innebar att olika parter inte kände till varandras status men också att ledningen för integrationen inte gav gehör för tydlig feedback kring behov av stöd och anpassning. Genom att begrunda Vaaras (2002) beskrivning av narrativ analys så går det att argumentera för att Bob och Joe konstruerar ett narrativ kring situationen där Bob och Joe uppfattar sig hamnat i en situation där stor del av ansvaret att lösa uppgiften landar på dem samtidigt som ledningen inte tar det samordnande ansvar de bör. Utifrån intervjuerna går det inte att klargöra vad som gjorde att ledningen inte agerade på feedback från Bob och Joe. Dock ger deras intervjusvar stöd för Vuori och Hoys (2017) beskrivning av hur bristfällig kommunikation som leder till att negativa känslor och synpunkter inte lyfts upp i slutändan riskerar påverka integrationsprocessen negativt. Vår tolkning är dock att negativa känslor och synpunkter faktiskt har lyfts från flera håll men att de sannolikt inte hanterats konstruktivt med återkoppling givet att flera uppger att de inte blivit lyssnade på. Något som stärker denna bild är att My menar att feedback från sitt eget team varit väldigt tydligt då det är en grupp engagerade och vokala individer.

Galpins (2021) tankar om kommunikationens roll i integration ligger i linje med Max uppfattning om vikten att identifiera och skapa en plan för vilka som är i behov av kommunikation, vilken typ av kommunikation de är i behov samt hur kommunikationen rent konkret ska ske. Båda resonerar att dessa bitar är avgörande för att skapa förståelse och acceptans för integrationen.

### 5.5 Brister i onboarding hämmar affären och skapar osäkerhet

I intervju med Liv framkommer att onboarding av medarbetarna från bolag B blev lidande till följd av den snäva tidsramen men framför allt för att ingenting hade förberetts rörande onboarding och fick göras löpande. Detta skapade ett stort missnöje hos teamet på bolag B och främst kopplat till bristfälliga utbildningsplaner. Bilden som målas av Liv bekräftas även av Tim som beskriver hur de själva fick ta ansvar för att hitta vägar och hjälp på bolag A. Han beskriver dessutom att de inte kände sig delaktiga i bolag A.

Bristen på onboarding av medarbetare från företag B ledde till olika typer av problem. Lou menar att teamet från bolag B var helt förvirrade den första tiden och att hjälp från bolag A att komma till rätta med system och rutiner var frånvarande. Tim menar att den nya IT-miljön de tvingats in i medförde stora hinder i att utföra sina jobb då vissa program av policyskäl inte fick användas på bolag A.

Intervjuszvaren indikerar brister i det Björkman et. al (2007) benämner som viktiga medierande faktorer i samband med integrationsprocesser. Vi ser detta främst i bristande absorptionsförmåga hos bolag A i att införliva och använda kompetensen från bolag B på rätt sätt. Intervjuszvaren från Liv visar på att det fanns en medvetenhet hos bolag A om avsaknaden av onboarding redan från start och att detta sedan hanterats och förbättrats löpande under processen. Det går dock att argumentera för att brister kopplat till onboarding under inledningen av en integration riskerar att försvåra den sociala integrationen som är viktig för att medarbetare och företag ska undvika missförstånd och konflikter (Björkman et. al, 2007) Vår bild är att de första negativa intrycken av bolag A sitter kvar hos vissa i bolag B.

Förutom att den bristande onboarding har skapat relationella problem så har det framför allt inneburit svårigheter för medarbetarna att utföra sina arbetsuppgifter på ett effektivt sätt, vilket bland annat ledde till att säljare i bolag B inte kunde arbeta. Den bristande onboarding i IT-system är något som kommer upp i flera intervjuer och Liv lyfter särskilt hur bristfällig stöttning inom IT och rutiner orsakat osäkerhet och missnöje. En förklaring till att IT lyfts så pass mycket kan ses genom Czarniawskas (2006) studie som beskriver hur teknologi styr organisationer genom att institutionella handlingsmönster byggs in i tekniska objekt, exempelvis IT-system. En stor del av arbetet utförs på datorn och att då inte få tillgång till dessa system som Tim beskriver gör det väldigt tydligt att man står utanför sammanhanget samtidigt som det påverkar genomförandet av arbetsuppgifter.

## 5.6 Skilda uppfattningar av integrationen skapar distans

Det är för oss uppenbart att det råder kontrasterande uppfattningar om hur saker hanterats och huruvida integrationsprojektet varit lyckat eller ej. Bob lyfter exempelvis att de i styrande position inte känt till någon utvärdering och menar att de tyckte att integrationen gick väldigt bra. Vår bild är dock att självkritik har lyfts av ledande personer, vilket visar på stor skillnad i uppfattningar om vad som sagts och gjorts.

Det må framstå som om en stor del av förklaringen bakom missnöjet hos bolag B är en bristfällig onboarding och att ansvaret för detta vilar hos bolag A. Dock ger Liv ett annat perspektiv som öppnar upp för diskussion kring orsaker och ansvar när hon beskriver hur vissa i bolag B som en konsekvens av kravställning och deadlines uppvisade oacceptabla beteenden. Hon menar att de varit vana vid ett arbetssätt utan deadlines och större frihet vilket i den nya kontexten hos bolag A skapade diskussioner och skav mellan personer.

I kontrast till de upplevelser Bob och Joe beskriver kring samarbetet med IT menar Lou att det fanns en tydlig plan för hur integrationen skulle ske men att det dök upp saker längs vägen de behövde hantera. Lou menar ändå att de hade en bra plan som de till stor del följde och påstår att den träffades till 80%. På inslaget tema kring planer ger även Eli sin bild av hur de kom att anpassas efter situationen. Eli menar att planer bör ses som just planer och att de kan behövas anpassas utefter den realitet man möter. Dock framgår av intervjuer med Bob att planen för Operations ej var föremål för anpassning och att ledningen struntade i feedback.

## 5.7 Analysdiskussion

Studiens analys visar på att flera teorier i studiens teoretiska ramverk är relevanta för att förstå och analysera det empiriska materialet. Som tidigare forskning visar så är integrationsprocesser i samband med företagsförvärv ett mångfacetterat och delvis komplext område. Detta då många variabler inom flera olika forskningsdiscipliner behöver samspela för att uppnå en lyckad integration. Flera tidigare studier efterfrågar ett mer holistiskt perspektiv vid studier av M&A. Även om denna studie varit inriktad på just integrationsprocessen och därmed begränsad i sin omfattning så bekräftar intervjupersonernas svar och efterföljande analys ändå behovet av det perspektivet.

Svaren som intervjupersonerna har lämnat spänner i flera fall utöver flera av de inriktningar som Bauer och Matzler (2013) och King et. al (2018) beskriver att M&A-studier historiskt tenderat att avgränsats till. I studiens analys kan därmed slutsatser dras kring olika faktorer som påverkar utkomsten av integrationsprocessen som helhet och inte enbart utifrån ett avgränsat område. Om man strikt begränsat studiens omfattning till någon av de inriktningar som Bauer och Matzler (2013) och King et. al (2018) beskriver att M&A studier tidigare tenderat att göra hade sannolikheten varit stor att relevanta samband och förklaringsmodeller hade uteslutits med ett mindre relevant resultat som följd. Även om studien inte gör anspråk på att kunna erbjuda en fullt ut holistisk beskrivning av framgångsfaktorer i samband med

integrationsprocesser så belyser den vikten av ett holistiskt perspektiv för att fullt ut kunna förstå vad som leder till lyckade integrationsprocesser.

Utifrån tidigare forskning och lämnade intervjusvar framkommer att begreppen organisering och kultur tolkas och används på olika sätt. Mycket av tidigare studier diskuterar begreppen som något faktiskt och vedertaget medan Czarniawska (2006) och Grey (2009) erbjuder ett mer ifrågasättande och kritiskt perspektiv kring begreppens innebörd, tolkning och möjlighet att påverka. Här finns ett behov av fortsatta studier som undersöker tillämpningen av begreppen samt hur de relaterar och samexisterar med andra variabler såsom kommunikation.

I empirin och efterföljande analys framkommer hur integrationshastigheten lyfts fram av flera intervjupersoner som en orsak till flera av de organisatoriska problem som sedan uppstår i samband med integrationen. Flera tidigare studier beskriver integrationshastigheten som en avgörande faktor för hur väl integrationen lyckas. I fallstudien framkommer dock att hastigheten till stort del styrts av *en* faktor i form av hyresavtal som man ville säga upp. Det har inte heller funnits en uttalad förväntan från Bolag C om en forcerad tidplan utan den offensiva tidplanen har till största del skapats av Bolag A på egen hand. Detta skapar en intressant diskussion kring vad som egentligen skapar tidsplanerna i samband med integrationsprocesser. Tidigare forskning lyfter fram vikten av att integrationshastigheten bör anpassas utifrån önskad integrationsnivå och samgående företags grad av olikheter avseende organisering, kultur och strategier (Oh och Johnston, 2021). Studiens empiri indikerar snarare att även om medvetenheten funnits kring en rimlig tidplan så finns det andra starkare faktorer som i slutändan styr vilken tidplan som sätts.

## 6. Slutsats

I inledningen av studien beskrivs hur syftet med denna uppsats är att bidra med en ökad förståelse kring vilka organisatoriska utmaningar som påverkar utkomsten av ett företagsförvärv och efterföljande integration. Med utgångspunkt i studiens problemformulering är studiens frågeställning:

*-Vilka är de huvudsakliga organisatoriska integrationsproblemen som uppstår vid företagsförvärv?*

Utifrån insamlad empiri och efterföljande analys ser vi ett förlopp av ett förvärv där det operationella samgåendet mellan bolag A och B i inledningen av förvärvet varit nedprioriterat och underskattat i ambition om en snabb plan för integrationen. Detta drevs till stor del av en önskan om att komma ur ett befintligt hyresavtal till ett visst datum.

Konsekvensen av det låga fokuset på operationella frågor leder till att efterföljande integrationsprojekt underskattas sett till komplexitet och omfattning vilket i sin tur leder till att rätt resurser inte allokeras för att driva processen samt hantera de utmaningar som uppstår. De organisatoriska utmaningarna som uppstod handlade till stor del om brister i koordinering

och kommunikation inom integrationsprojektets berörda parter från bolag A och B vilket inneburit att samarbetsproblem uppstått internt inom bolag A och B med konsekvensen att kunder blivit drabbade.

Ett annat organisatoriskt problem som framkommit var en bristande onboarding av bolag B. Konsekvensen av detta är dels missnöje hos anställda i både bolag A och bolag B, dels att arbetsuppgifter inte har kunnat utföras helt eller delvis. Även relationer mellan bolagen har lidit av detta. Studien identifierar också hur det råder skilda uppfattningar om hur integrationen skett och huruvida den varit framgångsrik, vilket lett till en ökad distans mellan inblandade parter. En annan konsekvens är att de operationella problem som uppstod under integrationen trängde undan möjligheter för strategiskt utbyte mellan bolag A och bolag B. Dels i det affärsmässiga rörande processutveckling och affärsutveckling, dels i det relationella rörande kollegiala och kulturella utbyten.

## 6.1 Implikationer för teori och praktik

Studiens resultat bör vara av intresse för organisationer som planerar att genomföra en integrationsprocess och för de som önskar studera Post-Merger Integration genom ett faktiskt fall. Genom att studien beskriver utmaningar som uppstått i samband med en nyligen genomförd integration samt presenterar förslag på hur dessa kan hanteras så kan studien bidra till kunskapsbildningen av vad som utgör framgångsfaktorer vid integrationer. Studien kan även utgöra en brygga i kunskapsöverföringen från akademien till praktiken genom att studien applicerar en teoretisk referensram kring M&A och Post-Merger Integration på ett faktiskt förvärv.

Vi menar att de huvudsakliga organisatoriska utmaningarna som uppstår i samband med integrationsprocesser kan förebyggas genom ett större fokus på processens tidiga skeden när tidplaner, kommunikationsplaner och planer för onboarding av medarbetare skapas. Dessutom behöver planeringen inför en integration lägga stor vikt vid att identifiera och prioritera vilka områden som är verksamhetskritiska och allokerade erforderliga resurser till dessa.

## 6.2 Studiens begränsningar och fortsatt forskning

Den stora volymen tidigare forskning på M&A (Gomes et. al (2012) King et. al (2018)) indikerar att det med stor sannolikhet finns relevanta studier och teorier som inte inkluderats i denna studie. En ännu mer omfattande teoretisk referensram skulle kunna möjliggöra ytterligare analyser av den empiriska datan och därmed alternativa tolkningar av resultaten.

En annan diskussion som bör föras är metodens inverkan på tolkning av resultaten. Studien bygger på ett hermeneutiskt förhållningssätt med en abduktiv ansats. Detta innebär att författarna inledningsvis låtit egna erfarenheter och förkunskaper kring studiens ämne forma inledande teoretisk referensram och frågor för pilotintervju. Det går att argumentera att ett positivistiskt förhållningssätt i kombination med en strikt induktiv eller deduktiv ansats hade inneburit en alternativ tolkning av resultaten (Patel och Davidsson, 2019).

En av studiens metodbegränsningar är faktumet att studien är en enfallsstudie. Yin (2007) och Czarniawska (2014) argumenterar dock för att empirin insamlad i en enfallsstudie genomförd på vad som kan anses vara ett typiskt fall för att beskriva skeenden i stort inte behöver innebära en begränsning gällande generaliserbarhet. Även om författarna av studien menar att det finns argument för att fallet i studien kan anses representativt utifrån empiriskt material som ställts mot teoretisk referensram så går det inte att bortse från att en flerfallsstudie möjligtvis skapat fördjupat förståelse av ämnet och möjliggjort jämförande analyser.

En annan metodbegränsning är att det är omöjligt att utesluta att intervjuvaren är tillrättalagda och avspeglar åsikter snarare än faktiska skeenden, något som (Alvesson, 2003; Czarniawska, 2014) lyfter som en risk vid kvalitativa intervjuer. Författarna upplever dock att intervjupersonerna beskrivit olika skeenden på likartade sätt, om än med olika åsikter, trots att intervjuerna skett vid olika tillfällen och utan att personerna fått frågorna i förväg. Författarna är dock ödmjukt medvetna om att en fullt ut rättvisande bild är svår att uppnå.

Avslutningsvis upplever författarna att studiens forskningsdesign och forskningsansats varit ändamålsenlig för att identifiera och beskriva de organisatoriska utmaningar som påverkar integrationsprocesser i samband med M&A. Även om studien varit begränsad i sin omfattning så kan ett antal slutsatser dras som dels bekräftar tidigare studier, dels påvisar behovet av fortsatta studier. Fortsatta studier föreslås att ur ett helhetsperspektiv vidare studera de tidiga skedena av M&A och planeringen inför integrationer för att skapa ytterligare kunskap kring hur goda organisatoriska förutsättningar skapas vid integrationsprocesser.

# Referenslista

Alvesson, M. (2003). Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *Academy of Management Review*, 28(1), 13–33. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.8925191>

Bauer, F., & Matzler, K. (2014). Antecedents of M&A success: The role of strategic complementarity, cultural fit, and degree and speed of integration. *Strategic Management Journal*, 35(2), 269–291. <https://doi.org/10.1002/smj.2091>

Björkman, I., Stahl, G. K., & Vaara, E. (2007). Cultural differences and capability transfer in cross-border acquisitions: the mediating roles of capability complementarity, absorptive capacity, and social integration. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 658–672. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400287>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Cartwright, S., & Schoenberg, R. (2006). Thirty Years of Mergers and Acquisitions Research: Recent Advances and Future Opportunities. *British Journal of Management*, 17(S1), S1–S5. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00475.x>

Clarke, S., Uhlener, R., & Wol, L. (2021, July 7). *A blueprint for M&A success*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/a-blueprint-for-m-and-a-success>

Czarniawska, B. (2006). *En teori om organisering*. Studentlitteratur.

Czarniawska, B. (2014). *Ute på fältet, inne vid skrivbordet*. Studentlitteratur

Das, A., & Kapil, S. (2012). Explaining M&A performance: a review of empirical research. *Journal of Strategy and Management*, 5(3), 284–330. <https://doi.org/10.1108/17554251211247580>

Galpin, T. J. (2021). As another M&A wave begins: three keys to success. *Strategy & Leadership*, 49(2), 14–21. <https://doi.org/10.1108/sl-01-2021-0008>

Gomes, E., Angwin, D., Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2013). Critical Success Factors through the Mergers and Acquisitions Process: Revealing Pre- and Post-M&A Connections for Improved Performance. *Thunderbird International Business Review*, 55(1), 13–35. <https://doi.org/10.1002/tie.21521>

Grey, C. (2009). En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer. Studentlitteratur.

Gugler, K., Mueller, D. C., & Weichselbaumer, M. (2012c). The determinants of merger waves: An international perspective. *International Journal of Industrial Organization*, 30(1), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2011.04.006>

Homburg, C., & Bucerius, M. (2006). Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness. *Strategic Management Journal*, 27(4), 347–367. <https://doi.org/10.1002/smj.520>

King, D. R., Bauer, F., & Schriber, S. (2018). *Mergers and Acquisitions: A Research Overview*. Routledge.

Lind, R. (2019). *Vidga vetandet - Teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar*. Studentlitteratur.

Loeb, M. (2022, October 5). *Global M&A market slows in 2022 first half—but shows signs of strength*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/m-and-a/our-insights/global-m-and-a-market-slows-in-2022-first-half-but-shows-signs-of-strength>

M. Christensen, C., Alton, R., Rising, C., & Waldeck, A. (2011). The Big Idea: The New M&A Playbook. *Harvard Business Review*, March 2011. <https://hbr.org/2011/03/the-big-idea-the-new-ma-playbook>

Murthy, U. S., Smith, T. J., Whitworth, J. a. G., & Zhang, Y. (2020). The Effects of Information Systems Compatibility on Firm Performance following Mergers and Acquisitions. *Journal of Information Systems*, 34(2), 211–233. <https://doi.org/10.2308/isis-18-004>

Oh, J., & Johnston, W. J. (2021). How post-merger integration duration affects merger outcomes. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(5), 807–820. <https://doi.org/10.1108/jbim-11-2019-0476>

Patel, R., & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur.

Piekkari, R., Vaara, E., Tienari, J., & Säntti, R. (2005). Integration or disintegration? Human resource implications of a common corporate language decision in a cross-border merger. *International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 330–344. <https://doi.org/10.1080/0958519042000339534>

- PricewaterhouseCoopers. (n.d.-a). *Global M&A Industry Trends: 2023 Outlook*. PwC.  
<https://www.pwc.com/gx/en/services/deals/trends.html>
- Rabier, M. (2017). Acquisition Motives and the Distribution of Acquisition Performance. *Strategic Management Journal*, 38(13), 2666–2681. <https://doi.org/10.1002/smj.2686>  
micros
- Trichterborn, A., Knyphausen-Aufseß, D. Z., & Schweizer, L. (2016). How to improve acquisition performance: The role of a dedicated M&A function, M&A learning process, and M&A capability. *Strategic Management Journal*, 37(4), 763–773.  
<https://doi.org/10.1002/smj.2364>
- Trinidad, C. (2022). Hostile Takeover. *Corporate Finance Institute*.  
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/valuation/hostile-takeover/>
- Vaara, E. (2002). On the Discursive Construction of Success/Failure in Narratives of Post-Merger Integration. *Organization Studies*, 23(2), 211–248.  
<https://doi.org/10.1177/0170840602232003>
- Vazirani, N. (2015). A Literature Review on Mergers and Acquisitions Waves and Theories. *SIES Journal of Management*, 11(1).
- Vuori, N., Vuori, T., & Huy, Q. N. (2018). Emotional practices: how masking negative emotions impacts the post-acquisition integration process. *Strategic Management Journal*, 39(3), 859–893. <https://doi.org/10.1002/smj.2729>
- Yin, R. K. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. Liber AB.

## Bilaga 1: Intervjuguide

### Bakgrund - Intervjuperson

1. Beskriv din roll idag på företaget
2. Hur länge har du arbetat på företag A/B?
3. Har du haft samma roll hela tiden?
4. Bakgrund - Förvärv
5. Beskriv din roll i samband med förvärvet, både inför och i samband med implementeringen?
6. Kan du med egna ord övergripande beskriva hur processen inför och efter förvärvet fram tills där ni befinner er idag sett ut?

### Pre-Merger

7. Uppfattade du att det fanns kulturella skillnader eller likheter mellan A och B inför förvärvet?
8. Hur uppfattade du strategiska skillnader eller likheter mellan A och B inför förvärvet?

### Post-Merger – Integrationsprocessen (PMI)

9. Upplever du att det funnits en tydlighet kring hur integrationsprocessen var upplagd inför att ni startade med integrationen?
  - a. Om JA –I vilken mån upplever du att ni har följt den tänkta processen?
  - b. Om NEJ – Vilka delar upplever du som otydliga?
10. Hur upplevde du hastigheten på integrationsprocessen mellan A och B?

### Påverkande faktorer under integrationsprocessen

11. Utifrån ditt perspektiv och roll, vilken roll har organisatoriska faktorer såsom kultur, arbetssätt och medarbetare påverkat integrationen mellan A och B?
12. Hur upplevde du kommunikationen och dialogen mellan berörda personer och organisationer under integrationen?
13. Utifrån ditt perspektiv, vilken roll har IT-system och andra tekniska faktorer har påverkat integrationen mellan A och B?
14. Utifrån ditt perspektiv, vilken roll har externa lagar och regler påverkat integrationen mellan A och B?
15. Enligt dig, vilka har varit de största utmaningarna under integrationsprocessen mellan A och B?
16. Kan du beskriva vad dessa beror på?
17. Kan du beskriva hur de har hanterats?
18. Vilka är de största lärdomar du dragit av processen mellan A och B?
19. Vilka medskick eller råd skulle du ge ett företag som planerar ett motsvarande förvärv och följande integration?
20. Är det någon fråga som vi inte ställt som vi borde ha ställt?

