



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Institutionen för Informatik

Systemvetenskapliga kandidatprogrammet, 180hp

Proaktiv planering av IS-integration vid fusioner och förvärv

Uppsatstyp: Kandidatuppsats 15 högskolepoäng, SYSK01/INFK03 i informatik

Framlagd: 2012-06-05

Författare: Viktor Gintse
David Nilsson

Handledare: Lars Fernebro

Examinatorer: Björn Johansson
Anders Svensson

Titel: Proaktiv planering av IS-integration vid fusioner och förvärv

Författare: Viktor Gintse, David Nilsson

Avdelning: Institutionen för informatik, Lunds Universitet

Handledare: Lars Fernebro

Examinatorer: Björn Johansson, Anders Svensson

Publiceringsdatum: 2012

Dokumenttyp: Kandidatuppsats

Språk: Svenska

Nyckelord: IS-integration, fusioner och företagsförvärv

Abstrakt

Mergers and Acquisitions (M&A) gör det möjligt för organisationer att utveckla sin verksamhet. Genom genomförandet av en M&A kan organisationer tillskansa sig olika typer av synergieffekter som leder till att organisationen kan utvecklas. Många organisationer är även beroende av de informationssystem (IS) som används för intern informationsspridning. Samtidigt som antalet genomförda M&A ökar globalt och den utbredda användning av IS i organisationer, blir IS-integration vid M&A till en viktig fråga att behandla för att den nya organisationen skall fungera effektivt. Studien har undersökt hur de faktorer som påverkar IS-integrationens resultat kan tillämpas som del av ett proaktivt arbetssätt och syftar till att visa att man inte kan se IS-integrationen som en isolerad process, utan som del av verksamhetsutvecklingen. För att kartlägga dessa faktorer och de arbetssätt som leder till en framgångsrik IS-integration har litteraturstudier inom IS-integration, M&A samt IS-integration vid M&A genomförts. Dessa litteraturstudier har visat att IS-integrationens framgång är beroende av tre faktorer; strategisk planering av IS-integrationsprojekt, styrning av IS-integrationsprojekt samt kommunikation och organisationspolitik vid IS-integrationsprojekt. Med bas i dessa faktorer har kvalitativa empiriska studier genomförts för att kartlägga hur ett proaktivt förhållningssätt till dessa kan se ut. Studiens slutsats visar dels att de tre framgångsfaktorerna består av ett antal aktiviteter som skall behandlas som del av planeringsarbetet i en M&A, dels att ledningspersoner ofta underskattar IS-integrationens komplexitet i en M&A.

Innehåll

1. Inledning.....	7
1.1. Bakgrund	7
1.2. Problemformulering	8
1.3. Syfte	8
1.4. Avgränsningar	9
1.5. Bidrag till informatik	9
2. Litteraturgenomgång	10
2.1. Informationssystem (IS).....	11
2.2. IS-integration	11
2.2.1. Technological level	12
2.2.2. Application level.....	12
2.2.3. Business level	12
2.2.4. IT-struktur	13
2.3. Mergers and Acquisitions (M&A)	14
2.3.1. Horisontell integration	14
2.3.2. Vertikal integration	15
2.3.3. Diversifiering	15
2.3.4. Andra motiv till M&A	15
2.3.5. Maktförhållanden	15
2.3.6. M&A-processen	16
2.4. IS-integration vid M&A:s	18
2.4.1. IS-integrationens utveckling i M&A-sammanhang	19
2.4.2. Framgångsfaktorer för IS-integration vid M&A:s.....	20
2.4.3. Strategisk planering av IS-integrationsprojekt	21
2.4.4. Styrning av IS-integrationsprojekt.....	22
2.4.5. Kommunikation och organisationspolitik inom IS-integrationsprojekt.....	24
2.5. Sammanfattning och förberedelse inför metod.....	24
3. Metod	27
3.1. Krittiskt urval	28
3.2. Utformning av intervjuguide	29
3.2.1. Intervjublock 1, introduktion till intervjun	29
3.2.2. Intervjublock 2, kontrollfrågor	30
3.2.3. Intervjublock 3, integrationsstrategi	30
3.2.4. Intervjublock 4, styrningsaspekter	30
3.2.5. Intervjublock 5, kommunikation och organisationspolitiska frågor	31

3.2.6. Intervjublock 6, generella frågor och slutfrågor	31
3.3. Dataanalys	31
3.4. Skydd av informanter	32
4. Empiriska data	33
4.1. Strategiskt planering av IS-integrationsprojekt.....	33
4.2. Styrning av IS-integrationsprojekt	36
4.3. Kommunikation och organisationspolitik vid IS-integrationsprojekt	37
4.4. Åsikter utanför ramen för framgångsfaktorerna	39
4.5. Slutsats av empiriskt material	42
5. Diskussion	44
5.1. Strategisk planering av IS-integrationsprojekt	44
5.2. Styrning av IS-integrationsprojekt	46
5.3. Kommunikation och organisationspolitik vid IS-integrationsprojekt	47
5.4. Övriga kritiska aspekter	48
6. Avslutande konklusion	49
Bilagor	51
B1. Intervjuguide	51
B2. Intervjutraskript	52
Intervju 1 (I1)	52
Intervju 2 (I2)	56
Intervju 3 (I3)	61
Intervju 4 (I4)	65
Intervju 5 (I5)	73
Intervju 6 (I6)	83
Referenser	89

Figurförteckning

Figur 1.1. Världsutvecklingen av M&A från 1985 till 2011 (Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances, 2012)	7
Figur 2.1. M&A-processen utifrån Haspeslagh och Jemison (1991)	16
Figur 2.2. M&A-processen utifrån Aiello och Watkins (2001)	17
Figur 2.3. M&A-processen utifrån Breindenbach (2000)	17
Figur 2.4. "The Deal Flow Model" av Galpin & Herndon (2007)	17
Figur 2.5. M&A-processen utifrån Haspeslagh och Jemison (1991) med IS-integrationens kritiska aktiviteter (Henningsson, 2008)	19
Figur 2.6. Ramverk för IS-integrationens styrningsaspekter vid en M&A (Henningsson, 2008, s.148) ..	22

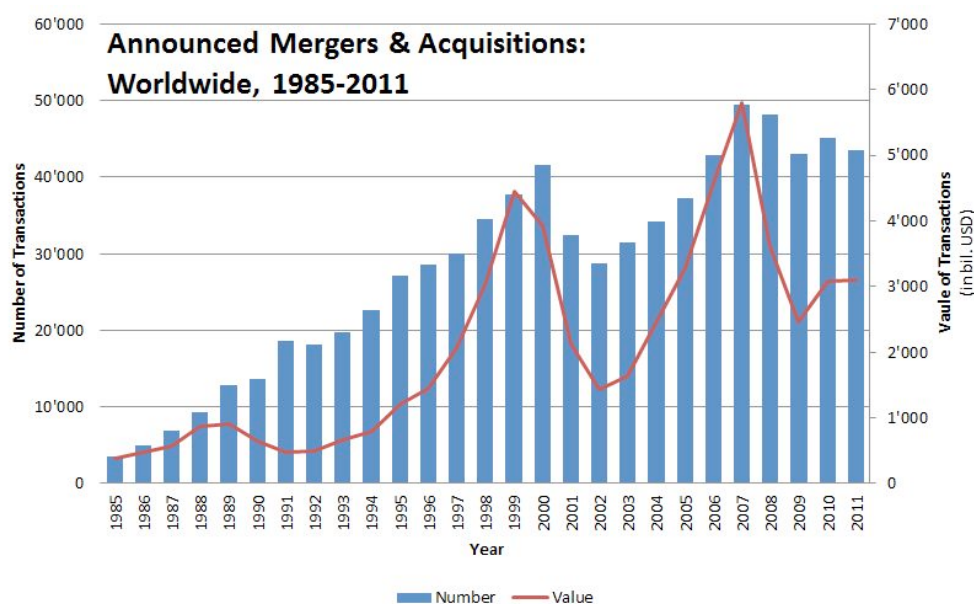
Tabellförteckning

Tabell 2.1. Sammanfattning av litteraturgenomgång	25
Tabell 4.1. Översikt av informanternas svar avseende strategisk planering av IS-integrationsprojekt vid en M&A	35
Tabell 4.2. Översikt av informanternas svar avseende styrning av IS-integrationsprojekt vid en M&A	37
Tabell 4.3. Översikt av informanternas svar avseende kommunikation och organisationapolitik av IS-integrationsprojekt vid en M&A.....	39
Tabell 4.4. Översikt av informanternas svar avseende de åsikter som ligger utanför framgångsfaktorerna men som fortfarande fyller ett värde i diskussionen för IS-integrationen vid en M&A	41
Tabell 4.5. Sammanfattning av empiriskt material	43

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Mergers och Acquisitions (M&A) är en process där organisationer köps upp av eller slås samman med andra organisationer och är inget nytt fenomen inom affärsvärlden. Historiskt sett visar M&A ett cykliskt mönster (Chand, 2009) och inom M&A-litteraturen diskuteras det sex olika vågor av M&As de senaste 100 åren, 1900s, 1920, 1960, 1980, 1990 och 2000, (Gaughan, 2007). Dessa olika vågor karaktäriseras av att uppgången av antalet genomförda M&As kommer i takt med att det ekonomiska klimatet vänder uppåt och avslutas i takt med att konjunkturen går ner eller kraschar (Chand, 2009). Galpin & Herndon (2009) visar att även den ekonomiska hälsan och affärsvärldens emotionella tillstånd påverkar antalet genomförda M&As. Det gemensam antalet genomförda M&A från 1985 till 2011 (staplarna), samt den genomsnittliga kostnaden för varje år (linje).



Figur 1.1. Världsutvecklingen av M&A från 1985 till 2011 (Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances, 2012).

Denna statistik visar på en ökad benägenhet bland organisationer att genomföra M&A. Anledningen bakom denna ökning kan diskuteras ur flera olika perspektiv, men det huvudsakliga syftet är att uppnå och tillgodose sig olika typer av synergieffekter (Weber & Pliskin, 1996). Organisationer är även beroende av de funktioner som informationssystem (IS) levererar (Stylianou et al., 1996). Ställer man detta faktum i relation till de trender som påvisats inom M&A, uppstår en situation där informationssystem utgör en aspekt som måste behandlas som del av integrationen i en M&A. Trots att IS utgör en viktig del av organisationer, underprioriteras ofta dessa frågor vid M&A (Stylianou et al., 1996). Stylianou et al. (1996) understryker problematiken och menar att organisationer måste ha ett proaktivt förhållningssätt till integrationen av IS i en M&A:

“Ideally, an IS fit should be assessed prior to the acquisition, and IS professionals should be fully involved in the entire process so that integration problems can be identified early, increasing the chances for a more successful implementation thereby. Unfortunately, the IS area is often treated as a 'second class citizen' in merger and acquisition activities.” (Stylianou et al., 1996, sida 203 - 204)

Då både antalet genomförda M&A tenderar att öka samt att IS ses som en viktig funktion som måste behandlas proaktivt i en M&A, finns det ett intresse att vidare utforska området. IS-integration i M&A ses fortfarande som ett stort problemområde och många M&A redovisar dåliga resultat (Epstein, 2004).

1.2. Problemformulering

Grundat i resonemanget att dagens organisationer är beroende av sina IS och att IS-integrationen är en viktig del av en M&A och dess resultat, finns det grund att undersöka hur själva IS-integrationen skall behandlas för att redovisa goda resultat inom ramarna för en M&A. Forskningen inom IS-integration i M&A-sammanhang lyfter fram att organisationer historiskt sett inte har arbetat förebyggande med IS-integration av informationssystem, utan behandlat området reaktivt när problem påvisats. Detta arbetssätt har bland annat resulterat i långa implementationstider och medfört högre kostnader för organisationerna i en M&A. Den nuvarande bilden av IS-integration i M&A-sammanhang är förändrad jämfört med tidigare. Inom forskningen har området fått en större roll och många författare har etablerade ramverk för hur organisationer skall arbeta för att lyckas med sin IS-integration. En smal del av forskningen har även pekat på att man tidigt i en M&A bör arbeta aktivt med IS-integrationsfrågor för att öka chanserna för goda resultat.

Trots att forskningen både visar på att ett proaktivt förhållningssätt till IS-integrationen är viktigt och att det finns etablerade metoder för hur området skall behandlas, kvarstår faktumet att många M&A misslyckas med området. Studien kommer således att vidare undersöka hur IS-integrationen bör behandlas proaktivt genom forskningsfrågan:

RQ1: Hur kan organisationer arbeta proaktivt med de faktorer som påverkar IS-integrationens resultat vid en M&A?

1.3. Syfte

Studiens mål är dels att utifrån de faktorer som påverkar IS-integrationens resultat ta fram förslag för hur organisationer skall arbeta med dessa proaktivt i en M&A. På en djupare nivå är målet med studien att behandla ett område som är förhållandevis obehandlat och genom det lyfta upp dess problematik för att på så sätt upplysa organisationer av importansen att beakta IS-integrationen vid

en M&A som ett viktigt arbetsområde. Genom att visa hur ett proaktivt förhållningssätt kan tillämpas på faktorerna, kommer vi kunna visa att IS-integrationen är viktig och att den har betydelse både för resultatet av en M&A men också för den nya organisationen som uppstår.

1.4. Avgränsningar

Då forskningsområdet är brett kommer det inom den tidsrymd som finns vara svårt att behandla det i sin helhet. Grundat i detta kommer det strävas efter att uppnå ett översiktsperspektiv, abstraktionsnivån på studien kommer därför att vara förhållandevis hög. Grundat i forskningsfrågan kommer studien att behandla primärt tre områden, IS-integration, M&A och IS-integration vid M&A. Hur dessa motiveras och kommer bearbetas förklaras utförligare i litteraturgenomgången.

Då abstraktionsnivån är hög kommer behandlingen av dessa ske på en nivå där flertalet aspekter kommer uteslutas. Avseende IS-integration kommer fokus att ligga på de övergripande teorier som är nödvändiga för att förstå processen, detta innebär att de tekniska aspekterna ej kommer att presenteras eller analyseras på en djupare nivå. De tekniska aspekterna presenteras i viss utsträckning för att skapa en förståelse för området.

På samma vis som de tekniska aspekterna till stor del kommer att uteslutas, kommer företagsekonomiska ställningstaganden begränsas då studien behandlar M&A. Det kommer att vara nödvändigt att redogöra för vilka strategiska beslut som föreligger och på vilket sätt de skiljer sig åt, då de utgör grundfundamentet i en M&A. Däremot fyller det inom studiens ramar ingen relevans att presentera hur man beräknar lönsamheten eller värdet av en M&A. Likaså kommer de juridiska aspekterna att helt uteslutas.

1.5. Bidrag till informatik

Studien har ett tydligt bidrag till området för informatik. Det breda området för IS-integration vid M&A är välutforskat, däremot framkommer det sällan hur man i realiteten skall behandla de faktorer som påverkar IS-integrationens resultat vid M&A proaktivt. Utifrån den litteratur och empiri som har behandlats finner vi att studien är unik i sitt fokusområde och tror att den kan öppna upp till vidare diskussion både inom forskning och bland organisationer.

2. Litteraturgenomgång

För att besvara forskningsfrågan kommer litteraturgenomgången primärt att baseras på vetenskapliga böcker, vetenskapliga avhandlingar och publicerade journalartiklar. Som nämnt i avgränsningarna kommer denna litteratur att utgå från tre områden IS-integration, M&A och IS-integration i M&A-sammanhang. För att skapa en förståelse för forskningsområdet har inledande litteraturstudier genomförts. Utifrån dessa bedömer vi att områdena för IS-integration och M&A i sina enskilda sammanhang är väletablerade och underbyggda av mycket forskning, av denna anledning kommer dessa att behandlas i första hand genom vetenskaplig litteratur. Forskningen är bred även för IS-integration i M&A-sammanhang, för att uppnå ett nyanserat perspektiv kommer området att behandlas utifrån publicerade journalartiklar och vetenskapliga avhandlingar. Genom att utgå från vetenskapliga avhandlingar och publicerade journalartiklar bedömer vi att ett större detaljdjup kommer att uppnås. Samtidigt kommer likheter och skillnader mellan olika IS-integrationer i M&A-sammanhang blir mer översiktliga.

De tre forskningsområdena är fullgoda för att kunna tillgodose studien med en god kunskapsgrund för vidare analys. IS-integration behandlas för att skapa en förståelse för ämnet och kommer att brytas ned för att åskådliggöra vilka aktiviteter och beslut som är viktiga för IS-integrationsarbetet. M&A behandlas dels för att skapa en förståelse för området, men främst för att kartlägga hur IS-integrationen förhåller sig till denna och hur ett proaktivt förhållningssätt kan tillämpas.

Kartläggning kommer att behandla en M&As övergripande aktiviteter och motiv, men fokuserar på att presentera hur processen ser ut. Den kunskap som studien tillskansar sig utifrån dessa två områden individuellt, kommer sedan att användas för att redogöra för IS-integrationen i M&A-sammanhang. Redogörelsen kommer utgå från M&A-processen som tagits fram och presentera hur forskningen inom området utvecklats med stöd i processen. Vidare kommer redogörelsen bearbeta de områden som respektive forskare, inom studien, lyfter fram som viktiga för att lyckas med IS-integration i en M&A.

För att sammanväva de viktigaste teorierna som hittats, kommer litteraturgenomgången avslutas med en sammanfattning. Denna sammanfattning väver samman teorierna och beskriver vilka som studien kommer att arbeta vidare med. Henningsson (2008) är återkommande som referens i avsnittet. Detta beror främst på att den avhandling som Henningsson (2008) avlagt är omfattande inom området för IS-integration vid M&A. Trots det faktum att Henningssons (2008) avhandling är omfattande, skiljer sig studien från denna. Det kommer framgå tydligare längre in i studien att Henningsson (2008) främst representerar en av de faktorer som kartlagts. Henningsson (2008) täcker emellertid in stora delar av IS-integrationens problematik och utgör bas för att förklara området.

2.1. Informationssystem (IS)

För att förstå studiens forskningsområde fordras att en definition av IS fastställs och att det klargörs vilken uppgift IS har i en verksamhet. Henningsson (2008) bryter ner termen informationssystem i dess två beståndsdelar, information och system. Information kan härledas till de människor som använder ett IS och som tolkar data som sedan blir information. System utgörs av en struktur av komponenter som vävs samman för att skapa en gemensam helhet. Det är inte ovanligt att IS ses som ett tekniskt system, denna bild är emellertid inte fullständig. Henningsson (2008) visar med sin nedbrytning att även människorna bakom tekniken tillför ett reellt och essentiellt värde genom att ta fram den information som hela systemet sedan bygger på.

Det finns flera olika tolkningar på vad IS är och vad dess syfte är i en verksamhet. En tolkning är att informationssystem är ett kommunikationsmedel mellan människor och skall användas för att samla in, berbeta, distribuera och använda information (Beynon-Davies, 2004). En liknande tolkning formulerar att informationssystemens uppgift är att ta tillvara på, förmedla, lagra, hämta, förändra och presentera information (Alter, 2006). Båda tolkningarna innehåller aktiviteter som skapar en process från insamling till användning, den mänskliga faktorn nämns även när IS beskrivs som ett kommunikationsmedel. Denna redogörelse styrker Henningssons (2008) ställningstagande om att människor utgör en viktig del av hela IS-begreppet. Således kan det konstateras att ett IS endast är komplett då det finns människor som tolkar data som blir till information och att det finns en systematiserad process som bearbetar och distribuerar denna information till andra människor som vill ta del av den.

Detta redogör emellertid inte för vilken eller vilka delar av en verksamhet som ett IS skall existera och verka inom. Giacomazzi et al. (1997) lyfter fram att IS kan finnas på flera nivåer och skall användas för att stödja de affärsprocesser som finns i en organisation.

IS inom studiens omfattning kommer således syfta på en struktur av komponenter som används för att binda samman information från de som använder systemet och via en process som bearbetar och distribuerar denna vidare kunna stödja en verksamhets affärsprocesser.

2.2. IS-integration

Integration, oavsett sammanhang, är en process som syftar till sammanslagningen av två eller flera, för varandra, oberoende komponenter. IS-integrationen är en process där resultatet av två eller fler integrerade IS skall ha ett högre värde tillsammans än om de vore fristående. Arbetet med IS-integration kan delas upp i två delar. En av delarna involverar aktiviteter där arbetet med informationssystemen sker på tre nivåer i syfte att samordna resurserna; "Technological Level", "Application Level" och "Business level". Nivåerna är kategoriserade från låg till hög, där en låg nivå innebär aktiviteter med de tekniska aspekterna medan en hög nivå fokuserar på de organisatoriska aspekterna. Den andra delen involverar valet av vilken teknisk struktur som skall

användas för att sammanlänka systemen. Det finns primärt fem strukturer; "Point-to-point", "Middleware", "Enterprise-wide", "Meta-level" och "SOA" (Service Oriented Architecture). (Henningsson, 2008)

2.2.1. Technological level

Den lägsta nivån av IS-integration utgår från de tekniska aspekterna av systemen (Henningsson, 2008). En av de viktigaste aspekterna är att integrera datan från de olika organisationernas datakällor. Data är vitalt för att informationssystem skall existera, av denna anledning fordras det i botten av informationssystemen någon form av datalagring som möjliggör informationsspridningen. Det finns flera olika metoder för datalagring, där valet beror på vilket ändamål och vilken typ av data man syftar till att lagra. XML-dokument (eXtensible Markup Language), används i vissa fall, den vanligaste metoden utgörs emellertid av att implementera en eller flera relationsdatabaser. Vid en IS-integration bör de datakällor man använder sig av granskas, detta oberoende på om systemen som skall integreras bygger på samma typ av lagring eller om dessa skiljer sig åt. Granskningen genomförs för att undvika de problem med dataredundans och inkonsekvens som annars kan uppstå. Målet med dataintegrationen är att skapa en global resurs som agerar som ett nav för informationsspridningen in en hel organisation (Fong, 2006).

2.2.2. Application level

Den andra nivån avser presentationslagret mellan olika system, denna nivå utgår från två metoder för implementation; användargränssnitt och programgränssnitt. Skillnaden mellan dessa är att användargränssnittet i huvudsak fokuserar på den visuella presentationen mellan programgränssnittet fokuserar på systemets logik och funktioner. (Henningsson, 2008)

Integration genom användargränssnittet syftar till att skapa ett gemensamt presentationslager mellan olika system. Fördelarna inkluderar att de bakomliggande systemen inte ändras i någon större utsträckning, däremot ses metoden ej som en bra lösning då integrationen inte likriktar systemen. Det leder till att systemen är svåra att underhålla och har låg skalbarhet. Fokus bör istället ligga på att integrera programgränssnitten, det vill säga systemens funktioner och logik. (Henningsson, 2008)

2.2.3. Business level

Business level-integrationen involverar aktiviteter som ämnar att integrera processer mellan olika organisationer. Nivån delas upp i intra-organisatoriska processer och inter-organisatoriska processer. Resultatet av denna integration är till viss del beroende på hur väl de övriga nivåerna har hanterats. Finns det ingen integration mellan de olika datakällorna kommer det vara svårt att knyta samman affärsprocesser som kräver data från dessa datakällor. Business level-integrationen synliggör de synergier som finns, däremot är den komplex och dyr. (Henningsson, 2008)

2.2.4. IT-struktur

För att realisera en IS-integration fordras att organisationen tar ett beslut kring hur de olika systemen skall samordnas. Denna samordning utgörs av en mjukvarustruktur som sammanlänkar systemen (Henningsson, 2008) och syftar till att möjliggöra ett effektivt utbyte av data och information inom organisationen genom att understödja de affärsprocesser som existerar (Giacomazzi et al., 1997). De fem strukturer som tidigare nämnts förklaras nedan (Henningsson, 2008).

Point-to-point

Point-to-point innebär att det finns en mjukvarubrygga mellan de olika systemen för att de skall kunna kommunicera obehindrat med varandra. Fördelarna inkluderar att de individuella systemen ej behöver ändras, nackdelen är att introduktionen av nya system i strukturen kommer öka komplexiteten markant för att kunna vidhålla fläckfri kommunikation (Henningsson, 2008)

Middleware

Middleware tar bort den direkta kommunikationen mellan systemen som finns i en point-to-point struktur. Istället implementeras ett centralt system som alla andra system arbetar utifrån för att tillgodose sig information. Det centrala systemet delegerar kommunikationen och hämtar nödvändiga resurser för att kunna leverera tillbaka information. (Henningsson, 2008)

Enterprise-wide

Metoden förespråkar ett huvudsystem (till exempel ett ERP-system) med en gemensam databas. Vi har tidigare pekat på att målet är att skapa en global datakälla som hela organisationen använder sig av. Genom att ha en central resurs kan både organisationen och dess affärsprocesser optimeras. Ett ERP-system är emellertid dyrt och komplext att implementera, vilket bör tas i beaktande vid valet av struktur. (Henningsson, 2008)

Meta-level

Meta-level integration utesluter integration av systemen och introducerar istället ett central datalager (data warehouse) i strukturen. Datalagret samlar all data från databaserna i nätverket och utgör en grund för framtagandet av analyser och rapporter. Metoden gör att systemen i strukturen ej behöver att förändras, på samma sätt behöver inte affärsprocesser att ändras. Aktsamhet bör emellertid tas då brister i tidigare databasstrukturer förblir oförändrade då de kommer in i det centrala datalagret. (Henningsson, 2008)

SOA

SOA (Service Oriented Architecture) kan sammanfattas som mjukvarumoduler vilka håller affärsfunktioner, vidare kan modulerna anropas genom att använda olika kommunikationsteknologier. SOA sänker potentiellt kostnaderna för IS och ger organisationer ökad

flexibilitet. Henningsson (2008) menar att SOA är väldigt nytt och att det således inte finns någon dokumenterad kritik mot strukturen.

2.3. Mergers and Acquisitions (M&A)

Mergers and Acquisitions (M&A) är en process där organisationer köps upp av eller slås samman med andra organisationer. Det finns flera motiv till varför organisationer genomför en M&A. Ett av de vanligaste motiven är de synergieffekter som kan uppnås. Synergier inom en M&A syftar till att förklara att två sammanslagna organisationer uppnår en större lönsamhet tillsammans till skillnad från om de förblev två fristående organisationer. (Gaughan, 2007). Förhållandet kan förklaras genom att effekten av en M&A måste vara större än summan av de två företag som går samman, detta kan illustreras genom sambandet $2 + 2 = 5$ (Gaughan, 2007). Det finns två olika typer av synergieffekter, de operationella synergier och de finansiella synergier (Gaughan, 2007). De operationella syftar till intäktsförbättring eller kostnadsreduktion, medan de finansiella syftar till möjligheten att sänka avkastningskraven (Gaughan, 2007).

Ett annat vanligt motiv till genomförandet av en M&A är tillväxt. Tillväxt genom en M&A gör verksamheter mer flexibla på marknader med kraftiga konjunktursvängningarna och tillåter företag att snabbt kunna öka sin produktionskapacitet genom förvärv av andra verksamheters resurser. En M&A tillåter även organisationer att öka sin marknadsandel och stärka sin konkurrenskraft på marknaden (Gaughan, 2007). Giacomazzi et al. (1997), Gaughan (2007), Finkelstein (2010) och Carrillo (1998) menar att tillväxten genom en M&A kan delas upp i tre typer; horisontell integration, vertikal integration och diversifiering.

2.3.1. Horisontell integration

Den horisontella integrationen fokuserar på konkurrenskraften. Genom en M&A ökar konkurrenskraften då organisationernas marknadsandelar sammanslås. I de fall då verksamheter väljer att genomföra en M&A för att uppnå horisontell integration, måste de ta ställning till huruvida marknaden präglas av konkurrenskraft eller monopol. Detta då marknadsandelarna den nya verksamheten uppnår beror på hur stora de två olika verksamheterna är på marknaden innan en M&A, samt hur stor konkurrenskraften är på de två olika verksamheternas marknad. Den konkurrenskraftiga marknaden består av ett antal köpare och säljare som alla saluför liknande produkter till samma kundsegment. Enskilda organisationer kan då ha svårt att styra marknaden eftersom det finns många aktörer. En monopolbaserad marknad karakteriseras av en enskild part som styr marknaden, detta föranleder att denna verksamhet själv bestämmer hur marknaden skall utvecklas och vilka priset som gäller. (Gaughan, 2007)

2.3.2. Vertikal integration

Den vertikala integrationen skiljer sig från den horisontella i det avseendet att fokus inte är på konkurrenskraft. Fokus ligger istället på att hitta nya produktionskanaler för att sänka sina produktionskostnader och på så sätt uppnå en kostnadsfördel gentemot konkurrenter. När verksamheter arbetar med vertikal integration strävar de efter att hitta en tillförlitlig källa av det material som krävs för att producera varor, att säkerställa kvaliteten av detta material och få tillgång till bakomliggande logistiksystem för att reducera leveranstiderna. Detta synsätt ger även bättre stöd för leveransprinciper som "just-in-time" som vidare reducerar lagerkostnaderna. (Gaughan, 2007)

2.3.3. Diversifiering

Diversifiering innebär att en verksamhet syftar till att växa sig utanför verksamhetens nuvarande marknad eller industri (Gaughan, 2007). Diversifiering kan genomföras genom två olika strategier, en koncentrisk diversifiering och en konglomeratdiversifiering. Den koncentrisk diversifieringen har ett samverkansmål och syftar till företagets strävan att växa inom en relaterad bransch. Konglomeratdiversifieringens målsättning är att växa finansiellt genom att skapa en portfilio av produkter bestående av företag som agerar i andra branscher än den egna (Finkelstein, 2010).

2.3.4. Andra motiv till M&A

Utöver de vanligaste motiven avseende synergieffekter och tillväxt, tillkommer ett antal mindre. En M&A motiveras i vissa fall genom att organisationen kommer att kunna tillgodose sig kunskap och ledare från andra organisationer, vilka sedan kan appliceras och användas i den egna organisationen (Gaughan, 2007). Vidare kan en M&A motiveras då en organisation strävar efter att stärka sin research & development (R&D), för att genom det skapa en organisatorisk tillväxt (Gaughan, 2007). Andra motiv är att organisationer strävar efter skatterelaterade fördelar eller att förbättra sina distributionskanaler för att på så sätt kunna få sina produkter att nå kunderna på ett mer kostnadseffektivt sätt (Gaughan, 2007).

2.3.5. Maktförhållanden

Även fast M&A används som bred benämning för området, finns det en tydlig skillnad mellan vad som är en "merger" och vad som är en "acquisition". Detta förhållande kan förklaras genom ett antal företecknade maktförhållande enligt uppställningen nedan (Gaughan, 2007). En acquisition innebär att ett organisation förvärvar och förvaltar en annan organisation genom att använda pengar, aktier eller en kombination av de båda (Giacomazzi, 1997). En merger kan ske på två vis, antingen inkorporeras ett förvärvsobjekt i köparens organisation, eller så skapas en helt ny organisation under annat namn (Gaughan, 2007).

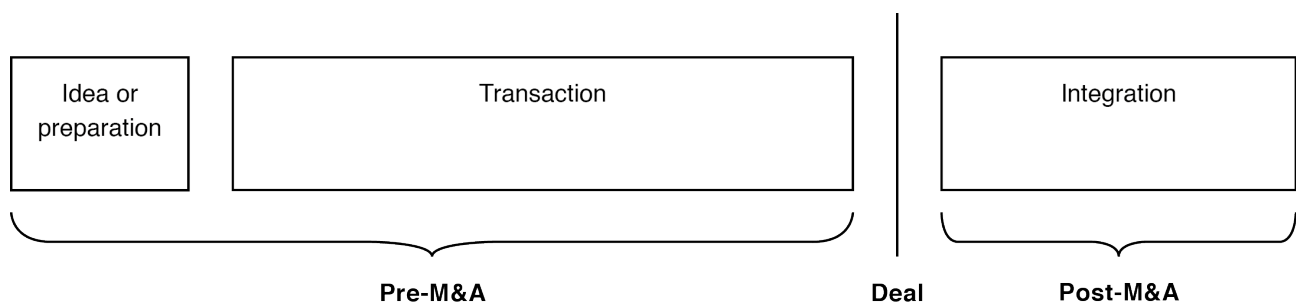
1. $X + Y = X + Y$: Organisation X köper organisation Y, däremot fungerar organisationerna fortfarande som separat. Detta visar en acquisition där köparen inte integreras med den andra organisationen.
2. $X + Y = X$: Organisation X köper organisation Y, följaktligen blir den uppköpta organisationen, Y, en del av den köpande. Förhållandet visar en merger där den köpta organisationen integreras med den befintliga.
3. $X + Y = Z$: Organisationerna fusioneras och bildar en helt ny organisation med ett nytt namn. Förhållandet visar en merger där de gamla organisationerna försvinner.

2.3.6. M&A-processen

Det finns flera tolkningar på vilka delar M&A-processen består av. Delarna benämns ofta som faser, men bör ses som processer. Henningsson (2008) beskriver detta som:

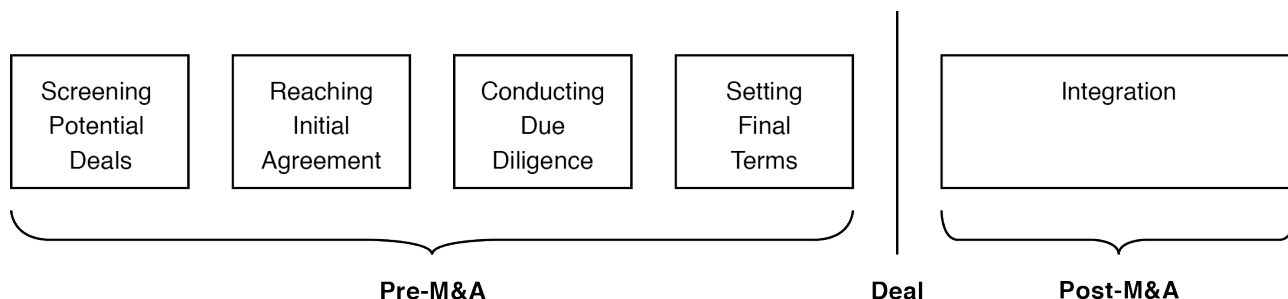
“The desire to regard mergers as a process stems from the insight that merger implementation is a complicated activity to actually carry out, no matter which synergetic or organizational potentials are estimated. The process perspective emphasizes that the M&A process is an important factor...” (Henningsson, 2008, s. 80)

Henningsson (2008) fortsätter med att presentera tre olika synsätt på M&A-processens konstruktion. Den första tolkningen från Haspeslagh och Jemison (1991) genom Henningsson (2008) lyfter fram tre faser fördelat på hela M&A-processen. I ett pre-M&A stadiet finns det två faser som fastställer vilka målobjekt som finns och vidare utvärdera hur dessa ser ut. Efter de första fasernas slutförande sker en transaktion som leder till en integration i post-M&A. Haspeslagh och Jemison (1991) menar att man skall studera dessa faser och hur dom kan bearbetas för strategisk vinning.



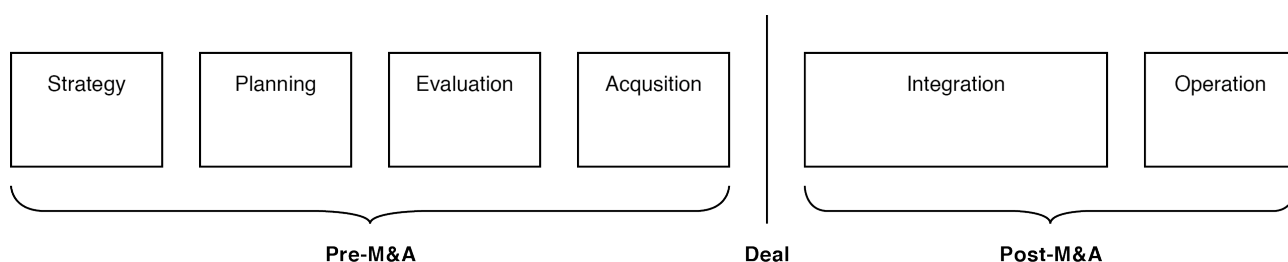
Figur 2.1. M&A-processen utifrån Haspeslagh och Jemison (1991).

Henningsson (2008) presenterar vidare Aiello och Watkins (2001) modell som i sin helhet består av fem faser. I ett pre-M&A stadiet består aktiviteterna av undersökning av potentiella affärer, komma fram till en första överrensommelse, genomförande av en due diligence och fastställande av slutliga villkor. Dessa faser följs av en affär och en integration i post-M&A.



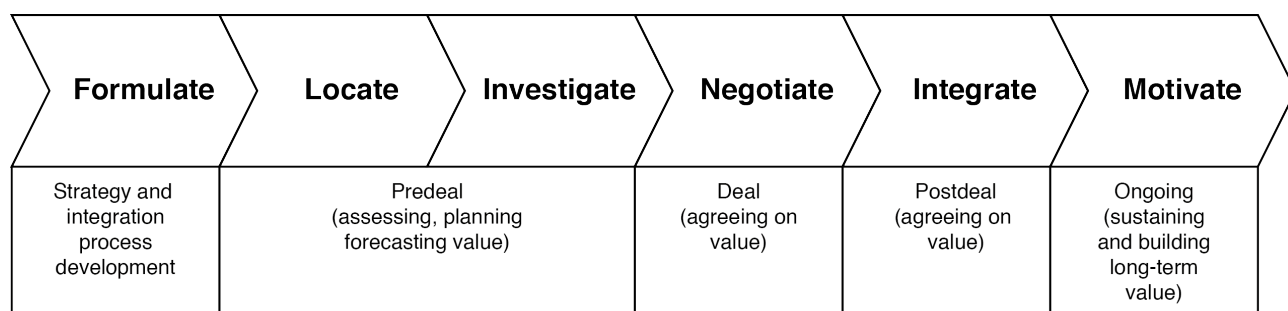
Figur 2.2. M&A-processen utifrån Aiello och Watkins (2001).

Den sista modellen som Henningsson (2008) presenterar är konstruerad av Breindénbach (2000) och består av 6 faser. I ett pre-M&A stadiet lyfts fyra faser fram, strategi, planering, utvärdering och förvärv. Efter att affären genomförts skall en integration genomföras och operativt arbete återupptas i integrerad form.



Figur 2.3. M&A-processen utifrån Breindénbach (2000).

Galpin & Herndon (2007) presenterar en modell, "The Deal Flow Model", som likt de övriga processfigurerna visar hur M&A-processen kan vara uppbyggd. Modellen utgörs av sex steg; (1) *formulate* där arbetet kretsar kring strategi och utveckling av integrationsprocessen, (2) *locate*, som syftar till att identifiera marknader och företag samt att utveckla en M&A-plan, (3) *investigate*, som involverar genomförandet av en due diligence, (4) *negotiate*, affären mellan organisationerna slutförs, (5) *integrate*, där den reella integrationen och (6) *motivate*, som syftar till att skapa långsiktiga värden.



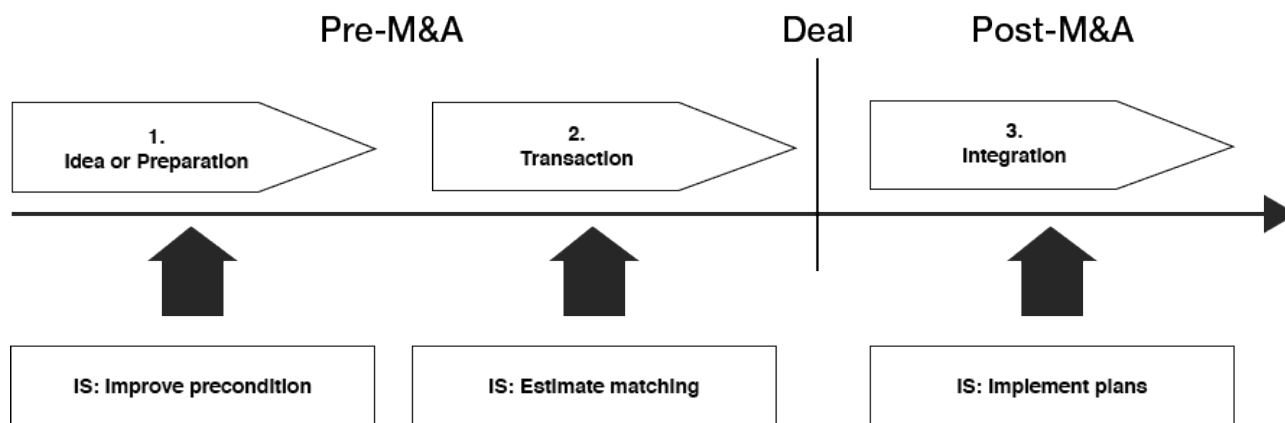
Figur 2.4. "The Deal Flow Model" av Galpin och Herndon (2007)

Sammanfattar man de olika figurerna går det att urskilja vissa aktiviteter som är återkommande. De första aktiviteterna i en M&A, pre-M&A, syftar till att granska om den egna organisationens strategier och organisationsstrukturer lämpar sig för integration med den andra organisationen. Vidare går det att urskilja att samtliga aktiviteter i post-M&A lyfter fram att en integration skall ske. Som del av granskningen i pre-M&A förekommer ofta en due diligence (DD). Under en DD granskar köparen förvärvsobjektets verksamhet och tillgångar i syfte att få fram beslutsunderlag inför förvärvet (Galpin & Herndon, 2007). DD syftar även till att säkerställa att de tillgångar förvärvsobjektet utlovat, överensstämmer med de tillgångar som existerar (Howson, 2003).

2.4. IS-integration vid M&A:s

M&As är komplexa och inkluderar problematik inom bland annat juridik, beskattning, administration, organisation, produktion, teknologi och information (REF). Informationssystem används i hög grad för att understödja många av dessa problemområden, vilket gör att integrationen mellan de olika systemen är viktig för att en M&A skall redovisa goda resultat (Giacomazzi et al., 1997). Genom en lyckad IS-integration av systemen i en M&A blir tillgängligheten på data och information bättre, vidare effektiviseras de interna affärsprocesserna och organisationen blir mer flexibel (Henningsson, 2008).

Genom den forskning som studien bearbetat, ställs IS-integrationen ofta i relation till de processmodeller som tidigare beskrivits, där den huvudsakliga indelningen består av pre-M&A och post-M&A. Det framgår en tydlig distinktion mellan de båda delarna genom forskningen. De forskare som fokuserat sina studier på pre-M&A (främst Stylianou et al., 1996 och Carrillo, 1998), refererat till området som pre-merger planning, medan de som fokuserat på post-M&A (främst Epstein, 2004, Giacomazzi et al., 1997 och Henningsson, 2008) ofta refererat till området som post-merger integration (PMI). Denna tydliga distinktion visar att de IS-integrationsaktiviteter som genomförs i pre-M&A, är av planerande karaktär inför en integration, medan integrationen först exekveras när en affär har genomförts, således post-merger integration. Haspeslagh och Jemison (1991) visar genom Henningsson (2008) hur förhållandet mellan IS-integration och M&A ser ut och fastställer ett antal aktiviteter som bör genomföras ur integrationssynpunkt (figur 2.5).



Figur 2.5. M&A-processen utifrån Haspeslagh och Jemison (1991) med IS-integrationens kritiska aktiviteter (Henningsson, 2008, s. 14).

2.4.1. IS-integrationens utveckling i M&A-sammanhang

Henningsson (2008) delar upp forskningen för IS-integration vid M&A i tre generationer. Den första generationens forskning sträcker sig från tidigt 90-tal fram till mitten av 90-talet. Perioden pekar på att en M&As framgång är kraftigt beroende på hur väl IS-integrationen genomförs. Forskarna lyfter fram att organisationer bör se IS som ett organisatoriskt attribut, på samma sätt som de förhåller sig till finansiella och mänskliga resurser. Vidare visar forskarna på en reaktiv IS-integration där området först behandlas när problem uppstår och då när en M&A är i post-M&A. De menar att organisationer bör vara mer proaktiva i sitt arbete för att motverka de problem som kan uppstå och följaktligen uppnå ett bättre resultat (Henningsson, 2008).

Den andra generationens forskning tar vid vid den första generationens slut och sträcker sig fram till mitten av 2000-talet. Generationen presenterar en djupare undersökning av de perspektiv som presenterades under den första generationen. Fördjupningen har ett övervägande fokus på post-M&A integration och resulterar i flertalet ramverk som behandlar såväl styrningsfrågor som framgångsfaktorer för en post-M&A (Henningsson, 2008).

Den senaste generationens forskning sträcker sig fram till dagsläget och fokuserar övergripande på samma område som den andra generationen. Skillnaden karakteriseras av empiriska studier med större omfattning som resulterar i ytterligare ramverk som behandlar hur organisationer skall lyckas med sin IS-integration. Forskningen har ett fortsatt fokus på post-M&A integration men menar att många organisationer i dagsläget inte arbetar med IS-integration i ett pre-M&A stadie. Detta beror på att chefer inom organisationerna ser på IS-integration som en post-M&A aktivitet (Henningsson, 2008). Epstein (2004) lyfter fram liknande åsikter och menar att organisationer väntar för länge innan de börjar med post-M&A integration, och beskriver fortsättningsvis att denna skall bearbetas samtidigt som andra faktorer som syftar till att uppnå goda IS-integrationsresultat (Epstein, 2004).

2.4.2. Framgångsfaktorer för IS-integration vid M&A:s

En stor del av studien är att kartlägga de faktorer på påverkar IS-integrationens slutresultat. Detta har gjorts genomförs genom att utgå från den historia bakgrunden som presenterats och utifrån denna behandla forskning från de tre generationerna. Nedan presenteras en sammanfattning av respektive forskares slutsatser med fokus på de faktorer som är viktiga för en lyckad IS-integration. Varje forskare presenteras individuellt för att kunna finna likheter och skillnader mellan de olika.

Stylianou et al. (1996) framhåller att IS-integrationens framgång är beroende på hur bra organisationen styrs under IS-integrationen. Vidare fastställer de att en bra planering av M&A-processen är en viktig faktor för att dels IS-integration skall lyckas, dels för att kunna tillskansa sig de synergier man estimerat att en M&A skall medföra. De avslutar med att fastställa vikten av att involvera människor som arbetar med IS under planeringsfasen, för att IS-integration skall lyckas.

Weber & Pliskin. (1996) lyfter fram att organisationspolitiska och -kulturella förhållanden är viktiga för hur effektiv en IS-integration är. De menar att frågan blir extra viktig att bearbeta i exempelvis banker vid M&As där flera ledningsteam finns med. De fastställer att ledningen bör granska de kulturella förhållandena i samma utsträckning som ledningen granskar vilka synergier en IS-integration kan medföra. Vidare fastställs att man bör jobba varsamt med IS-integrationen för att säkerställa att potentiella synergier kan tillgodoses, för snabb framfart kan leda till kulturella krockar som skadar åtagandet bland inblandade.

Giacomazzi et al. (1997) menar främst att en organisation måste ta strategiska beslut relaterade till informationssystemen för att IS-integrationen skall lyckas. Dessa delas, likt Henningssons (2008) tolkning av IS-integrationen, upp i mjukvarukomponenter (IS) och hårdvarukomponenter (IT). Giacomazzi et al. (1997) fortsätter med att beskriva att det tre olika typer av integrationsstrategier; en organisation kan fullständigt integreras med en annan organisation eller så kan en organisation delvis integreras, alternativet till dessa är att ingen integration sker och organisationerna förblir fristående enheter.

Carrillo (1998) pekar på att ledarskap, kommunikation och organisationskultur är framgångsfaktorer för en lyckad IS-integration. Det propageras för ett starkt och tydligt ledarskap i IS-integrationsprocessen där de som styr arbetet skapar en tydlig bild av vad som ska göras. Vidare menar Carrillo (1998) att det är viktigt med en nedåtgående kommunikation gentemot den personal som påverkas av en M&A.

Epstein (2004) menar att IS-integrationens framgång är beroende på hur fem områden behandlas. Det första området involverar att organisationerna i en M&A etablerar en strategi för hur IS-integrationen skall genomföras. Epstein (2004) menar att IS-integrationsstrategin påverkas av de organisationsstrukturella beslut som tas vid en M&A. Det andra området beskriver vikten av att ha ett sammansvetsat integrationsteam. Teamet skall ha rikt med tillgångar och präglas av ett starkt

ledarskap, vidare skall det bestå av ett antal heltidsanställda personer som representerar organisationerna i en M&A. Det tredje området som måste behandlas är hur kommunikationen skall se ut i IS-integrationsprocessen. Det bör finnas ett konstant kommunikationsflöde från toppcheferna till de som arbetar med IS-integrationen. Denna kommunikation kräver att toppcheferna har en trygghet i IS-integrationen och tydligt kan styra de som arbetar med IS-integrationen mot ett mål. Det fjärde området rör hur snabbt en IS-integration sker och Epstein (2004) menar att en snabbare IS-integration leder till att organisationen snabbare kan tillgodose sig synergier av en M&A. Det femte området menar att organisationen måste klargöra vad som klassas som en lyckad IS-integration och hur organisationen når dit. Dessa mått skall vara förankrade i IS-integrationsstrategin.

Henningsson (2008) täcker in breda områden i sin avhandling, men fastställer främst att styrningen av IS-integrationen är en viktig komponent. Inom området för styrning formulerar han tre utmaningar; förbättring av IS-integrationens kapacitet, beräkna IS-integrationsbehovet för att öka inflytandet av synergier och välja en integrationsarkitektur.

Genom att ställa forskarnas slutsatser mot varandra, framgår det primärt tre återkommande faktorer som bör bearbetas för att IS-integrationen skall lyckas. En individuell presentation av respektive följer.

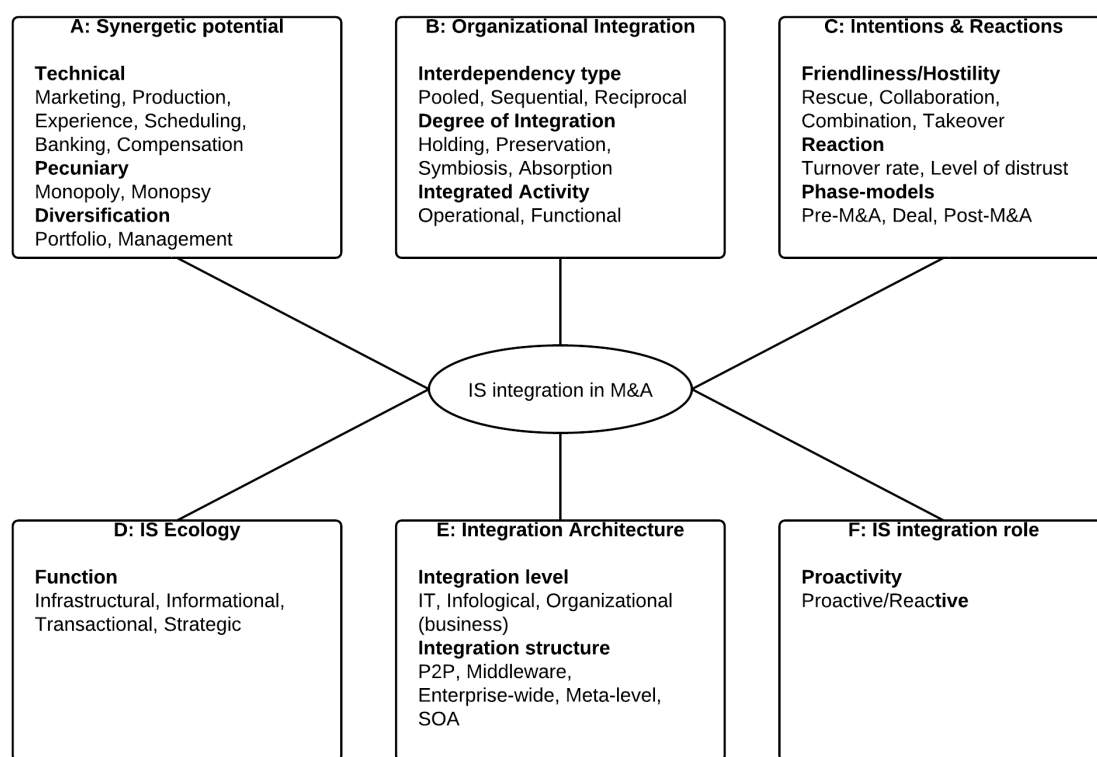
1. Strategisk planering av IS-integrationsprojekt.
2. Styrning av IS-integrationsprojekt.
3. Kommunikation och organisationspolitik inom IS-integrationsprojekt.

2.4.3. Strategisk planering av IS-integrationsprojekt

Stylianou et al. (1996) lyfter fram att planeringen av en M&A är kritisk för hur väl en IS-integration genomförs. Som del av planeringen bör en IS-integrationsstrategi fastställas, som kompletterar en övergripande fusionsstrategi. En viktig del av denna strategi är att formulera en tydlig bild över vad som ska göras, och vidare förstå att ändringar i IS-strategin fordrar ändringar i den övergripande strategin och tvärtom (Carrillo, 1998). Som del av den strategiska planeringen av ett IS-integrationsprojekt bör organisationer ta ställning till vilken organisationsstruktur (X/Y-faktorerna, avsnitt 2.3.5) som en M&A ämnar uppnå (Epstein, 2004), samt vilken IT-struktur (fem typer, avsnitt 2.2.4) och mjukvara som skall användas för att realisera IS-integrationen (Giacomazzi et al., 1997). Beroende på vilken organisationsstruktur den nya organisationen har efter en M&A, fordras mer eller mindre integration. I vissa fall fordras en fullständig integration, medan andra kräver en delvis eller ingen integration (Giacomazzi et al., 1997).

2.4.4. Styrning av IS-integrationsprojekt

Ett tydligt ledarskap är en viktig faktor för att IS-integrationsprojekt vid M&As skall redovisa goda resultat (Carrillo, 1998). Vilka områden som bör behandlas som del av ledningsarbetet sammanfattas genom ett ramverk bestående av sex dimensioner (Henningsson, 2008). Ramverket utgör en utgångspunkt för beslutsfattande och sammanfattar IS-integrationens omvärld och beskriver vilken komplexitet denna utgörs av. De sex dimensionerna utgörs av; (A) Synergipotential, (B) Organisatorisk integration, (C) Syfte och reaktioner, (D) IS ekologi, (E) Integrationsarkitektur och (F) IS integrationsroll. A-C behandlar strategiska och organisatoriska frågor medan D-F mer direkt bearbetar integrationsproblematiken (Henningsson, 2008).



Figur 2.6. Ramverk för IS-integrationens styrningsaspekter vid en M&A (Henningsson, 2008, s. 148)

Dimension A: Synergipotential

Likt tidigare beskrivet, är det vanligt att organisationer genomför en M&A för att tillgodose sig synergieffekter. Ramverket delar upp synergier i tekniska ekonomier, finansiella ekonomier och diversifieringsekonomier. Dessa har tydliga likheter med de fyra beskrivningarna av tillväxt som presenterades i M&A-avsnittet. Tekniska ekonomier bygger på förändringen av fysiska processer (exempelvis en produktionsprocess) så att dessa med samma input kan generera en större output eller då en större output genereras genom att använda mindre resurser. Finansiella ekonomier grundar sig i verksamhetens makt på marknaden och dess förmåga att styra marknadspriserna. En diversifieringsekonomi grundar sig i riskspridning och uppnås då en verksamhet ökar sin effektivitet

genom att sprida ut risker på andra marknader än på den nuvarande marknaden organisationen själv agerar på. (Henningsson, 2008)

Dimension B: Organisatorisk integration

För att en organisation skall kunna tillgodose sig synergierna, fordras det att en integration genomförs. Den organisatoriska integrationen utgör en del och syftar till att få två organisationer att passa ihop. Denna dimension förordar emellertid att alla M&As som genomförs inte kräver samma nivå av integration, något Giacomazzi et al. (1997) styrker. En viktig faktor för att lyckas med den organisatoriska integrationen är organisationskulturen, i de fall då en omfattande integration krävs bör särskilt fokus riktas mot att säkerställa att de olika organisationskulturerna är integrerade. (Henningsson, 2008)

Dimension C: Syfte och reaktioner

Dimension C lyfter fokus från de fördelar som en M&A kan medföra och visar istället på vikten av integration. Dimensionen understryker ytterligare de tre faser som är vanligast inom M&A, (pre-M&A, deal, post-M&A) och menar att även fast dessa är lika i de flesta M&As, så följer inte IS-integrationen samma mönster i alla fall. Integrationen kan även beskrivas utifrån en "vänlighetsmodell" innehållande fyra grader, "Organizational rescue", "Collaboration", "Contested Combination" och "Raid", dessa är graderade från vänligast till mest fientlig. Organizational rescue är den vänligaste graden och innebär kort att en M&A mottags på ett bra sätt. Collaboration syftar till att hitta en lösning som båda parterna är nöjda med, problem som kan uppstå genom detta synsätt är dålig uppföljning. I contested combination är det bara en av parterna som vill att en M&A skall träda i kraft. Den sista graden är även den värsta, i denna finns det en dominant part som kör över den andra verksamhetens ledning och förordar ägarna att sälja av sitt innehav i verksamheten. (Henningsson, 2008)

Dimension D: IS-ekologi

Det är viktigt att förstå att IS inte är ett system, utan bygger på flera system där varje har egna krav för att fungera, följaktligen bör man arbeta med IS utifrån perspektivet att dessa system behöver individuell granskning. Olika typer av ett IS kommer att påverka en M&A på olika sätt. Det finns fyra typer av IS; "Infrastructure", "Transaction", "Informational" och "Strategic". Infrastructure syftar till den fysiska teknik som möjliggör distribution av information inom en organisation, exempelvis servrar och kablar. Transaction inkluderar system som hanterar olika affärshändelser, såsom bokföring. Informational IS är system som används av exempelvis chefer för att ta operativa beslut, dessa inkluderar beslutstödssystem. Den sista typen är strategiska IS, som genom sin existens och användning har en direkt påverkan på en verksamhets konkurrenskraft. (Henningsson, 2008)

Dimension E: Integrationsarkitektur

Integration av informationssystem sker på flera nivåer (technological-, application- och businesslevel), förutom att ta ställning till dessa nivåer måste organisationer välja hur deras IS-

resurser skall vara strukturerade rent arkitektoniskt. Det finns primärt fem olika typer av arkitektur, vilka redogjorts för detaljerat tidigare; "Point-to-point", "Middleware", "Enterprise-wide", "Meta-level" och "SOA". (Henningsson, 2008)

Dimension F: IS-integrationsroll

Dimension F framhåller att IS-integration ofta ses som en post-M&A process, men att de processer som leder till en integrerad organisation har sitt ursprung redan innan parterna i en M&A nått en överenskommelse. Det finns vissa problem i dagsläget, chefer inom organisationer ser IS-integration som en process som skall behandlas reaktivt när problemen uppstår, medan vissa författare menar att det finns fördelar med att behandla IS-integrationen som en proaktiv process. (Henningsson, 2008)

2.4.5. Kommunikation och organisationspolitik inom IS-integrationsprojekt

De organisatoriska förändringar som uppstår genom en M&A anbringar en oro bland anställda på de inblandade organisationerna (Epstein, 2004). Att motarbeta denna oro är viktig då den organisationspolitiska stämningen är avgörande för hur effektiv en IS-integration är (Weber & Pliskin, 1996). Stort ansvar ligger på ledningen att ha en god förståelse och vara trygg i IS-integrationens målbild och kommunicera denna nedåt (Epstein, 2004). Genom att ha ett kontinuerligt kommunikationsflöde genom hela processen och vara tydlig med vilka förändringar som kommer verkställas, kommer oron bland de anställda dämpas (Epstein, 2004). Utöver detta finns det ett förhållande mellan olika ledarskapsstilar och de organisationspolitiska attityderna. De anställda som

är vana att arbeta under en hierarkisk ledning som sedan blir del av en organisation med svagare styrstrukturer, kan uppleva en brist på vision och en tydlig arbetsinriktning (Carrillo, 1998).

2.5. Sammanfattning och förberedelse inför metod

Studien fokuserar på M&A och hur IS-integration behandlas som del av detta. För att besvara forskningsfrågan har litteraturgenomgången riktat studierna mot tre områden. De viktigaste teorierna som kartlagts för varje område presenteras i tabell 2.1. nedan.

Tabell 2.1. Sammanfattning av litteraturgenomgång

Område	Sammanställning av litteraturgenomgång med nyckelaspekter
IS-integration	IS-integration syftar till sammanslagningen av två eller flera komponenter för att skapa en gemensam helhet. Värdet av komponenterna tillsammans skall vara större än värdet om de är fristående. IS-integrationen består av tre fördjupningsnivåer som måste bearbetas, samt utav valet av en IT-struktur som sammanfogar länkarna mellan systemen och realiserar IS-integrationen. (avsnitt 2.2)
M&A	Syftet bakom en M&A beror på flera olika faktorer, till exempel strävar organisationer efter att uppnå synergieffekter (avsnitt 2.3), även att uppnå någon form av tillväxt genom horisontell-, vertikal integration, diversifiering (avsnitt 2.3.1 - 2.3.4). Vad som skall klargöras då M&A diskuteras är att det kan råda olika maktförhållanden vid en M&A, och beroende på dessa maktförhållande blir resultatet olika (avsnitt 2.3.6). M&A-processen skall ses som en process och inte olika faser. Denna process kan sedan ses ur olika perspektiv och modellen kan byggas upp olika. Huvudsakligen så finns det gemensamma faktorer och det är att processen kan delas upp i pre-deal och post-deal (avsnitt 2.3.6).
IS-integration vid M&A	Forskningen inom IS-integration vid M&As har förändrats genom åren och lägger vikt både på aktiviteter i pre-M&A och post-M&A. Vilka områden som tonvikt lagts på skiljer sig forskarna emellan. Sammanfattas forskningens tendenser, framkommer tre framgångsfaktorer; (1) IS-integrationsstrategi, (2) styrning av IS-integrationsprocessen samt (3) kommunikation och organisationspolitiska frågor. Det framgår även att dessa faktorer har en koppling mellan varandra och påverkar varandras resultat.

Informationssystem är viktiga för dagens organisationer och utgör en grundpelare när affärsprocesserna i en organisation sammanvävs. När flera organisationer, med flera system, slås samman blir således integrationen av IS en viktig fråga för att få den nya verksamheten att fungera effektivt. Litteraturgenomgången understryker i flera avsnitt att IS-integration inte enbart är en tekniskt process. IS-integrationens tre nivåer från avsnitt 2.2. visar att problematiken de facto sträcker sig från tekniska aspekter till rent organisatoriska frågor om hur affärsprocesserna skall samordnas.

Samtidigt framgår det av figur 1.1. att antalet genomförda M&A har en stadigvarande ökning. Då en M&A ofta involverar integration på flera nivåer, blir IS-integration ett problemområde. Inte minst då det i avsnitt 2.4.2. framgån att IS-integrationen har en inverkan på den nya organisationens förmåga att tillgodose sig de synergieffekter som ofta är motivet bakom en M&A. M&A-processen kan utifrån avsnitt 2.3.7. delas in i tre grundläggande block, pre-M&A, undertecknande av köpeavtal och post-M&A. Att tydliggöra denna process är inte enbart vitalt för att förstå hur en M&A är konstruerad, utan även för att förstå vilket förhållande IS-integration har till en M&A. Ofta uppfattas IS-integrationen som en post-M&A aktivitet, litteraturgenomgången framhåller emellertid att en del av IS-integrationsarbetet involverar planeringsaktiviteter som bör ingå som del av den övergripande M&A-planeringen i pre-M&A. Då det genom litteraturgenomgången går att fastställa att IS-integrationen bör existera i både pre- och post-M&A, går det även att fastställa att IS-integrationen inte är en enskild aktivitet som sker vid en given tidpunkt.

Denna redogörelse svarar emellertid inte för vilka faktorer som leder till en framgångsrik IS-integration. För att kartlägga dessa presenterades i avsnitt 2.4.2. flertalet forskares slutsatser. Utifrån

presentationen gick det att urskilja tre faktorer som är återkommande bland majoriteten av forskarna.

Strategiskt planering av IS-integrationsprojekt

För det strategiska arbetet framgår det under 2.4.3. att det bör finnas en IS-integrationsstrategi med en tydlig målbild. Hur denna strategi utformas påverkas dels genom vilken organisationsstruktur som en hel M&A ämnar uppnå, dels vilken IT-struktur som väljs för att samordna systemen.

Styrning av IS-integrationsprojekt

Genom 2.4.4. framgår att ett tydligt ledarskap är viktigt, Det framgår även att utformandet av IS-integrationsstrategin ser olika ut beroende på hur ledningen ser ut. För att sammanfatta ledningsaspekterna av en IS-integration har Henningsson (2008) sammanfattat ett ramverk. Ramverket delas upp i två delar, en del för aspekter avseende strategi och organisationsfrågor och en del för aspekter avseende IS-integrationsproblematik.

Kommunikation och organisationspolitik inom IS-integrationsprojekt

Avsnitt 2.4.5. visar att organisationspolitiska problem kan uppstå om de förändringar IS-integrationen innebär inte kommuniceras nedåt i organisationen. Det är ledningens ansvar att kommunicera de förändringar som uppstår till följd av IS-integrationen.

Litteraturgenomgången har således fastställt att IS-integrationen består av flera aktiviteter som är fördelade över M&A-processen. Vidare är IS-integrationens framgång beroende på hur tre faktorer behandlas. Litteraturgenomgången kan emellertid ej svara för hur ett proaktivt förhållningssätt kan tillämpas på dessa faktorer. Studien kommer att fortsätta med empiriska studier som vidare undersöker hur ett proaktivt förhållningssätt kan tillämpas på framgångsfaktorerna. De viktigaste teorierna från litteraturgenomgången som kommer utgöra grund för metoden och de empiriska studierna är de som beskriver M&A-processen och framgångsfaktorerna.

3. Metod

De empiriska studier som genomförts har utgått från litteraturgenomgången och främst fokuserat på att vidare undersöka de tre framgångsfaktorer som presenterats genom sex intervjuer. Målet har varit att utifrån framgångsfaktorerna fråga informanterna om deras personliga erfarenheter och åsikter. Då undersökningens ramar är tydligt förankrade i framgångsfaktorerna och då undersökningen ämnar undersöka informanternas personliga erfarenheter, kan en deduktiv ansats fastställas. Att de empiriska studierna följer en deduktiv anstalts stöds av Jacobsen (2002) som framhåller att denna är lämplig då man ämnar att undersöka individens syn på klart definierade förhållanden.

Den tidigare litteraturgenomgången har givit studien en teoretisk grund för forskningsområdet, dels avseende IS-integration och M&A individuellt, men även för hur IS-integrationen behandlas som del av en M&A. Litteraturgenomgången visar emellertid ej hur faktorerna kan behandlas proaktivt i en M&A. Studien ämnar genom de empiriska studierna att tillgodose sig kunskap om detta, således lämpar sig en kvalitativ ansats bäst. Jacobsen (2002) stödjer valet och framhåller att en kvalitativ ansats lämpar sig för studier där det finns liten kunskap om det studerade fenomenet och då man vill veta vad ett fenomen innehåller.

Då forskningsområdet är av specifik karaktär, inom ramarna för M&A, har en viktig del under datainsamlingsarbetet varit att hitta informanter som innehar expertkompetens inom området. Vem som klassificeras som expert och hur urvalsprocessen sett ut diskuteras senare i avsnittet. De sex informanter som motsvarat urvalskriterierna har vidare intervjuats individuellt. Jacobsen (2002) stödjer tillvägagångssättet och menar att denna typ av individuella, öppna, intervju lämpar sig när man är intresserad av vad den enskilde säger och hur individen tolkar och lägger mening i ett speciellt fenomen. Fem av de sex informanterna har intervjuats på telefon, medan en har intervjuats personligen på informantens kontor. Att merparten av de empiriska studierna genomförts genom telefonintervjuer utgör emellertid ej en svaghet i studien, Jacobsen (2002) lyfter fram att telefonintervjuer ger upphov till högre anonymitet, vilket gör att informanterna uppträder mer naturligt.

Intervjuerna har delats in i sex intervjublock och haft en tidsomfattning mellan 20 till 60 minuter. Den stora tidsvariationen har uppstått till följd av att vissa av informanterna svarat kort på de frågor som ställts för intervjublocken. Samtliga intervjuer har, trots den stora spridningen, besvarat intervjublockens frågor. Jacobsen (2002) förordar att kvalitativa intervjuer bör vara mer än 30 minuter för att kunna tillföra ett reellt värde. Utifrån de svar som studien tillgodosetts från informanterna har bedömningen gjorts att även de intervjuer som varit mindre än 30 minuter är tillräckligt beskrivande för att utgöra en god grund för vidare analys.

3.1. Kritiskt urval

Intervjukandidater har hittats genom att initalt kontakta verksamheter som arbetar med M&A-frågor. De verksamheter som motsvarar denna beskrivning har vidare blivit tillfrågade om de har anställda som arbetar med IS-integrationsfrågor i M&A-sammanhang. De anställda som motsvarar beskrivningen har kontaktats och blivit introducerade till studien. För de anställda som visat ett intresse för studien och funnit sig kompetenta att svara på frågor inom problemområdet, fastställdes intervjudatum.

För att validera att informanterna är experter, har varje intervju inletts med ett dedikerat valideringsblock, innehållande frågor om informantens erfarenheter. Då vi som uppsatsförfattare ej är experter inom området har informantens kunskaper ytterligare validerats genom att ställa de svar en informant uppgivit i relation till de teorier och slutsatser som framkommit i litteraturgenomgången. Jacobsen (2002) stödjer denna typ av validering och framhåller att validering kan ske genom att ställa informantens uppgifter mot de rön som studien tidigare har presenterat. Nedanstående informanter är de som uppfyllt urvalskraven och utgjort grund för det empiriska materialet.

Informant 1 (IP1)

Informant nummer ett (1) har jobbat med olika typer av affärssystem mer än 10 år utifrån ett antal olika synvinklar, både för kundsidan samt på konsultsidan.

Informant 2 (IP2)

Informant nummer två (2) har varit delaktig i ett tiotal förvärv och arbetar med olika typer av strategier, förvärv och förvaltar och sköter olika bolag. Informanten är en av de ansvariga för ett visst affärsområde där de sköter olika typer av bolag.

Informant 3 (IP3)

Informant nummer tre (3) jobbar på en internationell organisation där informanten är projektledare för olika typer av IT/IS-relaterade projekt. Informanten har erfarenhet som projektledare vid IS-integration vid en M&A.

Informant 4 (IP4)

Informant nummer fyra (4) jobbar uteslutande med olika typer av M&A-projekt och jobbar primärt post-M&A, det vill säga planering och genomförande av integrations- och separationsprojekt. Informanten har genomfört flertalet IT och M&A-projekt där tonvikten har varit på ett funktionellt område.

Informant 5 (IP5)

Informant nummer fem (5) har varit projektledare vid ett antal olika strategiska projekt inom en internationell organisation. Informanten är ansvarig för den IT som levereras två länders

verksamhet. Just nu arbetar informanten med ett centraliseringsprojekt där det ingår ett antal företag som skall slås samman.

Informant 6 (IP6)

Informant nummer sex (6) arbetar med DD vid M&As på en internationell organisation. Informanten har varit delaktig i granskning av olika affärssystem.

Det skall understrykas att studien ämnar att studera IS-integrationen och dess problematik i en M&A, vidare ämnar studien att konsultera personer med expertkompetens inom givet område. Givet detta bör viss aktsamhet tas då IS-integrationens roll i en M&A är färgad utifrån ett IT/IS-perspektiv. Det finns fler perspektiv som kan vara viktiga att undersöka för att skapa en helhetsomfattande bild. Studiens fokus ligger emellertid på beskrivet område.

3.2. Utformning av intervjuguide

För att tillgodose studien med data har intervjuerna utgått från sex intervjublock. Blockindelningen syftar till att skapa en struktur i den öppna intervjuformen och delas ytterligare in i ett antal stödfrågor för varje block. För att tillgodose studien med detaljerad data, har följdfrågor ställts som replik till informanternas svar. Tillvägagångssättet stöds av Jacobsen (2002) som menar att följdfrågor skall ställas då man vill att informanten skall återgå och prata mer om ett ämne som kan vara intressant för studien. Det går även utifrån Jacobsens (2002) att konstatera att de intervjuer som genomförts har haft en hög öppenhetsgrad.

Intervjublocken har utgjorts av; (1) en kort introduktion till studien och hur intervjun kommer vara upplagd, (2) inledande kontrollfrågor för att säkerställa informantens kompetens och förmåga att besvara frågorna, (3) frågor om IS-integrationsstrategin, (4) frågor om IS-integrationens styrningsaspekter, (5) frågor om kommunikation och organisationspolitisk i en IS-integration samt (6) generella frågor och slutfrågor. Vardera presenteras och diskuteras individuellt nedan.

3.2.1. Intervjublock 1, introduktion till intervjun

Det första intervjublocket syftade till att informanterna skulle förstå studiens forskningsområde, IS-integration i M&A-sammanhang, och att intervjufrågorna skulle kretsa kring de tre framgångsfaktorer som lokaliserats. Blocket tydliggjorde även för respektive informant att intervjun spelades in för att förenkla efterarbetet. Informanterna blev även underrättade om att de skulle hållas anonyma genom studien.

3.2.2. Intervjublock 2, kontrollfrågor

Det andra interblocket syftade till att validera att de personer som kontaktats besitter den kompetens som krävs för att uppfylla de urvalskrav som ställts. Detta har kontrollerats dels genom att fråga informanterna om sin nuvarande anställning, frågan bekräftar att informanterna arbetar aktivt med frågorna och har aktuell kunskap. Dels har det kontrollerats genom att fråga informanterna om deras tidigare erfarenheter av IS-integration i M&A-sammanhang, frågan säkerställer att informanterna har dokumenterad erfarenhet av området. Genom dessa frågor har samtliga informanternas validitet i förhållande till studiens rammar kunnat fastställas.

3.2.3. Intervjublock 3, integrationsstrategi

Det tredje intervjublocket har behandlat frågor som berör IS-integrationens strategiska planering vid en M&A. Blocket delas in i fem grundläggande frågor. Avsnitt 2.4.3. lyfter fram att planeringen av en IS-integration är kritiskt för IS-integrationens resultat. Grundat i detta har intervjublocket behandlat frågor om informanternas tidigare upplevelser av IS-integrationsstrategier, informanternas åsikter kring vilka områden som är viktiga att behandla som del av det strategiska arbetet och vilka problem som är vanligast under detta arbete. Av avsnitt 2.4.3. framgick även att integrationsstrategin skall tas fram mellan organisationerna i en M&A och syftar till att komplettera en övergripande fusionstrategi. Givet detta har informanterna fått frågan kring vilka aktörer som brukar vara delaktiga i utarbetandet av denna strategi samt vilka aktörer som bör vara involverade för att förbättra resultatet av en integrationsprocess. Litteraturgenomgången har även visat på att det finns anledningar att inleda arbetet med integrationsfrågor tidigt i M&A-processen. Detta ger grund till den sista frågan som behandlas hur en IS-integration gynnas av ett proaktivt förhållningssätt.

3.2.4. Intervjublock 4, styrningsaspekter

Det fjärde intervjublocket har behandlat de styrningsaspekter som är nödvändiga för att genomföra en IS-integration. Avsnitt 2.4.4. framhöll att ett tydligt ledarskap är en viktig faktor för att en IS-integration vid en M&A skall redovisa goda resultat. Genom detta behandlade de två första frågorna för styrningen hur, ur informanternas perspektiv, de har arbetat med styrning av integrationsprocessen och hur man de facto bör styra den. Vidare presenterar avsnitt 2.4.4. ett ramverk av Henningsson (2008), innehållande sex styrningsaspekter som skall beaktas. För att kartlägga eventuellt andra kritiska faktorer har informanterna blivit tillfrågade vilka aspekter de finner vara viktiga för bra styrning av integrationsprocessen. Vidare för att cementera det övergripande proaktivitetsperspektiv som studien fokuserar på, har informanterna blivit tillfrågade hur styrningen bör exekveras genom M&A-processen.

3.2.5. Intervjublock 5, kommunikation och organisationspolitiska frågor

Det femte intervjublocket är det sista som direkt behandlar de framgångsfaktorer som studien tidigare lokaliserat. Avsnitt 2.4.5. lyfter fram att frekvent kommunikation är viktigt för att lyckas med integrationen. Vidare framhålls att ledningen skall vara trygga i integrationen och att stort ansvar ligger på dessa att kommunicera förändringen nedåt i organisationen. Utifrån detta har informanterna blivit tillfrågade vilka aktörer som historiskt ansvarat för kommunikationen och vilka de anser bör besitta ansvaret. Vidare vilka faktorer som karakteriserar god kommunikation av en IS-integration. Det har i avsnitt 2.4.5. även lyfts fram att de organisationsstrukturella förändringar som föreligger vid en IS-integration skapar oro bland de anställda. Givet detta visar litteraturgenomgången även att de organisationspolitiska frågorna direkt påverkar en IS-integrations effektivitet. Utifrån dessa problemområden har informanterna blivit tillfrågade hur man bör bearbeta de organisationspolitiska frågorna genom M&A-processen, sett från ett IS-förändringsperspektiv.

3.2.6. Intervjublock 6, generella frågor och slutfrågor

Intervjublock sex behandlar frågor som ligger utanför ramen för de framgångsfaktorer som lokaliserats, men som fortfarande bedöms relevant inom studiens och forskningsområdets ramar. Avsnitt 2.3.6. framhöll att DD är en vanlig aktivitet i en M&A, vilken syftar till att granska att de resurser som utlovats motsvarar de resurser som existerar. Denna typ av resursvalidering är vanligast för de finansiella resurserna, informanterna har emellertid blivit tillfrågade om det fyller ett värde att genomföra denna typ av granskning på de IT/IS-relaterade resurserna som finns i en IS-integration och hur en sådan skulle tillämpas. Intervjuerna har i merparten av fallen avslutats med att informanterna själva fått sammanfatta vad de tidigare sagt genom att beskriva en optimal integrationsprocess.

3.3. Dataanalys

Samtliga rådata som samlats in har genomgått en transkriptionsprocess där informanten blivit ordagrant citerad. Detta med undantag då en informant inte slutfört en mening, använt utfyllnadsord som stör läsbarheten eller upprepat sig i en mening. Transkriptionerna har försetts med tydliga markeringar för vem som är intervjuare (I) och vem som är informant (IP). Vidare har varje fråga som ställts och varje svar som givits försetts med löpnummer för enklare referenshantering, exempelvis "I1:1 Fråga?" och "IP1:1 Svar.". Fullständiga intervjutranskript hittas i bilaga B2.

Intervjutranskripten har vidare reducerats till fyra tabeller rubricerade efter de tre framgångsfaktorerna samt övriga tendenser. Genom denna reduktion och sammanställning i tabeller, kommer det vara enklare att tolka datan och kartlägga likheter och skillnader mellan

informanternas svar. Jacobsen (2002) stödjer denna typ av kategorisering av data och lyfter fram att dessa skall vara förankrade i både teori och empiri.

I vissa fall har enskilda informanter lyft fram tendenser som ej framkommit av varken litteraturgenomgången eller övriga informanter. Om tendenserna kan fylla ett värde för studien och är väl motiverade av informanten, kommer dessa att presenteras i resultatet. Jacobsen (2002) instämmer i denna bild och framhäver att man skall lyfta fram de som skiljer sig från de generella mönstren.

3.4. Skydd av informanter

Varje intervju har vidare spelats in för att underlätta efterbehandlingen, detta för telefonintervjuer såväl som personintervjuer. Jacobsen (2002) lyfter fram att inspelning av intervjuer kan utgöra en risk att informanterna ej uttrycker sina åsikter. För att reducera effekterna av detta, har samtliga informanter blivit informerade att de kommer förbli anonyma genom studien. Den grundläggande anledningen till att informanterna har förblivit anonyma är att uppgifter som namn, företagstillhörighet och projektnamn ej fyller ett värde för studien. På samma sätt fordrar inte studien att kön eller ålder kartläggs.

I de fall som informanter uttalat sig om pågående projekt, har ett principbeslut fattats att censurera all information som är spårbar till informanten och dess företagstillhörighet. Jacobsen (2002) stödjer tillvägagångssättet och lyfter fram att eliminering av data som kan bidra till identifikation av individer i vissa fall bör utelämnas. De data som censurerats har inte påverkat studiens utformning eller slutsats. De fullständiga intervjutranskripten har blivit godkända av respektive informant.

4. Empiriska data

Avnittet presenterar de empiriska resultaten utifrån framgångsfaktorerna, de data som ej kan kategoriseras under någon framgångsfaktor kommer att presenteras under *åsikter utanför ramen för framgångsfaktorerna*. För att skapa en översiktsbild över de enskilda informanternas svar kommer varje framgångsfaktor att utgå från en sammanfattande tabell. Innehållet i tabellerna är kraftigt nedkortade, för att se respektive informants kompletta svar, se bilaga B2. Intervjuguiden som ligger till grund för de empiriska studierna hittas i bilaga B1. Resultaten i avsnittet kommer i nästa kapitel att ställas i relation till det teoretiska underlaget från litteraturgenomgången.

Informanterna kommer att refereras till enligt de praxis som presenterats i metodavsnittet. Det vill säga att varje informant i avsnittet benämns som IP följt av ett intervjunummer, IP1 refererar exempelvis till informanten från intervju nummer ett (1). Vidare förekommer referenser till direkta frågor i intervjutranskripten, dessa är belagda med informanten, intervjunummer samt frågenummer. IP1:11 refererar till informanten tillhörande intervju nummer ett (1) och fråga elva (11). De frågor som informanterna blivit ställda har innehållit nyckelordet *proaktiv*. Till följd av detta återkommer det i låg utsträckning i informanternas svar, det är däremot underförstått att svaren utgår från detta perspektivet.

4.1. Strategiskt planering av IS-integrationsprojekt

Det finns en stor spridning mellan vad informanterna lyfter fram avseende det strategiska arbetet. En sammanfattning av informanternas svar finns i tabell 4.1. Vissa av informanterna hade även vissa svårigheter att med klarhet uttrycka sig då de inte arbetat med de frågorna vid en IS-integration. Det går emellertid att fastställa att informanterna ser det som en styrka att inleda strategiarbetet vid de tidiga faserna av en M&A. I detta stadiet bör en handlings- eller integrationsplan fastställas som sedan agerar som en grundstomme genom hela projektet. Informanterna uttrycker sig något olika vad gäller innehållet och upplägget på denna handlings- eller integrationsplan. IP5 lyfter fram att en behovs- eller verksamhetsanalys måste genomföras för att kartlägga vad som krävs för att genomföra IS-integrationen. IP6 kompletterar denna syn och menar att det är viktigt att organisationerna som skall fusioneras har en gemensam bild över vad som ska göras.

En övervägande majoritet av informanterna menar att det oftast finns någon typ av handlings- eller integrationsplan när man genomför en M&A. IP3 sticker i dessa frågor ut och menar att det finns en total avsaknad på en sådan plan. Däremot menar IP3 att det fortfarande finns vissa "hygienfaktorer", däribland due diligence, som man arbetar med i IS-integrationsprojekt. Trots att informanterna pekar på att handlings- eller integrationsplaner existerar i realiteten, utarbetas denna av ledningsgruppen som i flera fall har en bristfällig närvaro av IT/IS-kunniga personer (IP4). Detta

leder till att organisationer i lägre utsträckning lyfter upp IS-relaterade integrationsfrågor i den tidiga planeringen. IP4 och IP5 berättar att ledningsgruppen ser på IT/IS som en isolerad verksamhet som börjar bearbetas först efter att en affär har genomförts. Dessa ledningsaspekter kommer att presenteras vidare under delavsnittet för styrning av IS-integrationsprojekt.

Ett av de viktiga områdena för planering av IS-integrationsprojekt är att handlings- eller integrationsplanen har en tydlig förankring i verksamheten. Denna faktor lyfter majoriteten av informanterna upp tydligt och upprepar flera gånger vikten av att verksamhetens behov måste speglas i strategin. De lyfter även fram vikten av att ha en så tydlig målbild som möjligt, IP4 beskriver att strategin skall finnas, inte för att helt eliminera alla de problem som kan uppstå, men för att kraftigt reducera antalet framkomliga vägar som ett integrationsprojekt kan ta. För att lyfta upp IT/IS-frågorna i det tidiga planeringsstadiet bör CIO, tillsammans med CEO och andra kritiska aktörer i en M&A, finnas med som en aktiv part i arbetet. IP3 framhåller att exekvering och styrning av IS-integrationen, utifrån den etablerade strategin, skall CIO eller IT stå för.

Tabell 4.1. Översikt av informanternas svar avseende strategisk planering av IS-integrationsprojekt vid en M&A.

Informant	Strategisk planering av IS-integrationsprojekt
IP1	• Det är verksamheten som skall sätta strategin och det är vidare verksamhetens behov som skall avspeglas i IS-stödet. (IP1:8) • Det viktigaste för en bra strategi är att den är förankrad i verksamheten. (IP1:10). • Strategifrågorna bör komma upp så tidigt som möjligt. Man bör genomföra en analys för att kartlägga organisationens behov. (IP1:11).
IP2	• Utifrån informantens organisation förändrar man så lite som möjligt (IP2:7). Beslutet motiveras genom att lyfta fram att om bolaget är väldigt bra vill man inte förstöra det. (IP2:8) • Det viktigaste inom IT-sammanhang är att redovisningen och affärsprocesserna fungerar. (IP2:9).
IP3	• En integrationsstrategi saknas i dagsläget, det finns emellertid ett antal "hygienfaktorer" som man har bra koll på. Dessa inkluderar bland annat due diligence. (IP3:7) • En handlingsplan bör upprättas som på en övergripande nivå behandlar vilka steg som skall genomföras när man köper ett bolag. (IP3:8). • Det är IT-personalen som skall ta fram handlingsplanen och driva den, då ingen annan kan göra det. (IP3:9).
IP4	• Informanten strävar efter att få upp IS-integrationen på agendan så tidigt som möjligt. Det finns vidare en kraftig koppling mellan transaktionens värde och hur bra integrationsplanen är. (IP4:3). • I de fall då IS-integrationen behandlas efter att en affärssuppgörelse kommit till stånd, för man börja om från "scratch" vilket leder till att det blir "...nervöst med tidsplan och dylikt". (IP4:5). • Börjar man för sent med strategin har man "...ingenting att hålla sig i" under IS-integrationsprocessen. Om man har en strategi "...reducerar man starkt antalet framkomliga vägar...". (IP4:6) • Det viktigaste för en bra strategi är att ha en så detaljerad målbild som möjligt. (IP4:7). • Strategin skall utarbetas av styrgrupp, ledningsgrupp, utförare och mottagare på båda sidorna. (IP4:7) • Informanten sammanfattar att strategiarbetet bör bestå av tre aktiviteter; (1) fastställ den principiella inriktningen för integrationen, (2) förankra denna i styr- och ledningsgrupp och (3) få en detaljerad målbildskvittens med mottagare och utförare från båda sidorna. (IP4:7)
IP5	• Informanten sitter i ett projekt där denne menar att de har underskattat arbetet "kopiöst mycket" (IP5:6), dels har projektet tagit mycket längre tid och det är lätt att man glömmer bort den dagliga verksamheten som måste skötas. (IP5:7) • Planeringen av IS-integration är väldigt viktigt, men får man inte verksamheten med sig blir det svårt att för IS att "gå i förväg". (IP5:23) • Utifrån lärdomen av det specifika projektet bör man ha en klar strategi, och bestämma vilka system som skall behållas. (IP5:26) • En del av strategin är att göra en tydlig verksamhetsanalys och se till att både CEO och CIO jobbar väldigt nära varandra. (IP5:30)
IP6	• Informanten har inte någon direkt koppling till integrationsstrategiarbetet (IP6:7), men framhåller att de arbetar med 100-dagarsplaner som bearbetar vad som skall göras inom de kommande tre månaderna efter ett förvärv. (IP6:14) • En viktig del av 100-dagarsplanerna är att bolagets ledning är djupt involverade, vidare brukar även de nya ägare vara delaktiga. För att planen skall fungera måste den förankras. Detta innebär att det finns en gemensam bild i bolaget och att det förstår vad man gör och varför det är viktigt. (IP6:15). • I 100-dagarsplanen så skall man dels identifiera vilka aktiviteter och vilka åtgärder som måste sättas in från dag ett och vilka man kan vänta med (IP6:17).

4.2. Styrning av IS-integrationsprojekt

Styrningen har en stark koppling till strategin då vissa informanter lyfter fram att en tydlig målbild är en förutsättning för att kunna leda arbetet. Ett sammandrag av informanternas svar finns i tabell 4.2. IP3 förklarar att varje projekt har unika karaktärsdrag och att styrningen speglas av det individuella projektets leveransobjekt och mål. Däremot lyfts vikten fram av att inte bara genomföra en rad förarbete, utan organisationer måste också "löpa linan ut" och exekvera planerna (IP3). IP4 understryker detta genom sina svar och fortsätter med att förklara att de som sedan skall utföra projektet måste ha ett förtroende för dessa planer.

För att säkerställa att det finns en samsyn mellan organisationerna i en M&A, förordar IP4 att man skall få en målbildkvittens. Detta innebär att man pratar med samtliga parter och ser till att de har förståelse för problemet såväl som vad den aktuella M&A skall resultera i. Om samtliga instämmer i den framarbetade planen är detta en signal för att arbetet skall kunna fortsätta (IP4).

Likt det strategiska arbetet förordar informanterna att CEO och CIO skall arbeta tillsammans. Om det inte finns ett samarbete mellan dessa, kan en situation uppstå där det skapas en lucka mellan verksamheten och IT (IP5). IP5 berättar att denna situation, tillsammans med en organisationspolitisk misstro, gav upphov till att verksamheten kritiserade IT-personer för ökade kostnader. IP4 menar att det problem som uppstår under projektet i högsta möjliga grad skall lösas i projektet. Om problemen som uppstår inte kan hanteras i projektet, skall de lyftas till högre instanser. En annan aspekt som flertalet informanter lyfter fram är det faktum att IS-integrationen sker samtidigt som den operativa verksamheten fortgår. Styr inte projektet rätt ger detta upphov till mellanfaser som även uppges vara en av anledningarna till att IT-personer blivit syndabockar (IP5).

IP4 pekar på en verklighet där styrgruppen inte innehåller några personer med integrationsexpertis, men ser en fördel med att lyfta in dessa under förutsättningen att dessa personer har seniorerfarenhet och förmågan att diskutera frågor på rätt abstraktionsnivå. Detta innebär att integrationsspecifika frågor gällande exempelvis arkitektur eller migrering inte diskuteras, utan fokus skall ligga på ett helhetsperspektiv (IP4).

Tabell 4.2. Översikt av informanternas svar avseende styrning av IS-integrationsprojekt vid en M&A.

Informant	Styrning av IS-integrationsprojekt
IP1	Det är CIO:n som skall leda IS-integrationsarbetet, medan kraven och strategin skall bestämmas av "businessen". (IP1:9)
IP2	- Utifrån informantens organisation skickar de en controller till den förvärvade organisationen och hjälper dessa med deras ekonomifunktion. Detta involverar att se till att rätt siffror matas in i konsolideringssystemet. (IP2:13) - Om det uppstår problem i denna process skickar man dit en ekonom som gör bedömningen om systemen fungerar. (IP2:14)
IP3	- Man arbetar med IS-integrationen som vilket projekt som helst, med en projektorganisation som tillförordnas en projektledare. Utöver det finns styrgrupper och dylikt. (IP3:12). - Vilka faktorer som är viktigast för styrningen skiljer sig från fall till fall och är beroende av vilka leveransobjekt som satts och vilket mål man har med projektet. (IP3:13). - Informanten uttrycker att man måste "gå hela linan ut" för att lyckas. Det räcker inte att bara göra förbättringar utan man måste även exekvera så att integrationen blir verklighet. (IP3:14)
IP4	- Det brukar framgå av köpavtalet vem som är ansvarig för vad i integrationsprojektet. Det är viktigt att post-M&A kommer med i diskussionerna redan i pre-M&A för att fastställa att det finns förutsättningar för ett bra genomförande. (IP4:10). - Om det inte framgår av kraven tillsätts styrgruppen genom en diskussion. Styrgruppen skall ha representanter från både köpare och säljare, man strävar efter att ha en liten styrgrupp med en bred förankring. (IP4:11). - Integrationsexperter är inte en del av styrgruppen för att diskussionerna skall hamna på rätt nivå (IP4:12). Informanten framhåller emellertid att det finns fördelar med att lyfta in "senior-experty", så länge diskussionen ligger på en relevant abstraktionsnivå. (IP4:13) - När förutsättningarna för styrningen är fastställda, kommuniceras dessa nedåt mot projekten. Målsättningen för styrningen är att majoriteten av problemen som uppstår skall lösas inom projekten och de som inte kan lösas där hanteras på styrgruppsnivå. (IP4:10). - En grundläggande faktor för bra styrning är att man vet vad man ska styra mot. De som exekverar projekten måste vidare ha förtroende för dom och inte få "det nedtryckt i halsen".
IP5	- Utifrån informantens erfarenheter i ett pågående projekt berättar denne att styrningen dels har utgått från projektform. (IP5:15). - Dels har de gamla IT-cheferna inom organisationen varit chefer över sina egna avdelningar, vilket är en av de saker som kostat mest. Vissa av dessa lokala IT-chefer var "kvar i gamla gängor" och således utgjort bromsklossar för integrationen. (IP5:15) - Det är viktigt att CEO och CIO jobbar nära varandra annars uppstår det lätt en lucka mellan verksamheten och IT- (IP5:15). - I projekt där det uppstår mellanfaser där en integration inte är färdig, är det lätt att man tappar kontrollen över IT. I dessa fall tappar organisationen förtroende för IT, ett förtroende som är svårt att återuppbygga. Informanten menar att man gentemot ledningen skall skapa ett förtroende till IT och menar att de ska "sluta hålla på och gå in och halvstyra våra IT-medarbetare." (IP5:16)
IP6	Utifrån informantens placeringen inom sin organisation ser man till att det finns någon som tar vid internt när analysarbetet har slutförts. (IP6:9).

4.3. Kommunikation och organisationspolitik vid IS-integrationsprojekt

Kommunikation och organisationspolitik är två stora och svåra frågor. Detta speglas i datan och har inneburit en stor spridning i svaren, vilket gör det svårt att dra konkreta slutsatser. Resultaten presenteras i tabell 4.3. IP4 sammanfattar hela kommunikationsbegreppet som "silence breeds fear, information breeds confidence", och menar att kommunikation bör ske i alla kanaler i så stor utsträckning som möjligt. Det finns några formella kommunikationsdelar som är gemensamma

mellan vissa av informanterna. Det är vanligt att CEO för en organisation är den första personen som offentligt yttrar sig om en M&A (IP3). IP2 arbetar i ett börsnoterat bolag och menar att den informationsskyldighet som föreligger gör att en nedåtgående kommunikation inte kan ske innan köpeavtalen är undertecknade.

När en M&A har offentliggjorts påbörjas arbetet med att få organisationerna att fungera som planerat genom de övergripande strategiska besluten. Som tidigare redovisat, är det inte ovanligt att IS-integrationsfrågorna först lyfts fram efter detta offentliggörande, vilket kan göra att arbetet med att få ihop organisationerna tekniskt blir pressat. Likt tidigare kan detta motverkas genom att lyfta in CIO i diskussionen för att göra en bedömning av vad som krävs för att integrationen skall lyckas (IP5).

Hur organisationen kommunicerar påverkar även i hög grad hur de organisationspolitiska förhållandena utspelas (IP5). Denna kommunikation har även en tydlig koppling till det arbete som sker på styrningsnivå, som tidigare redogjorts för. IP5 berättar att en av de stora frågorna i ett pågående projekt är de organisationspolitiska frågorna, vilka utgjort kraftiga bromsklossar för arbetet. Arbetet, enligt IP5, hade gynnats av en kontinuerlig rapportering från CIO till CEO samt att projektet hade förankrats mycket bättre i den politiska komplexiteten. IP5 fortsätter med att hävda att hela verksamheten måste ta en tydlig ledarroll och inte låta IT-personalen vara fackelbärare för projektet och bli skuldsatta för problem som uppstår.

Kontentan av IP5:s redogörelse är att problemen med organisationspolitiska uppstått till följd av en rädsla från enskilda individer ute i den dagliga verksamheten. IP3 understryker med sina svar denna bild och menar att människor, efter ett offentliggörande, inte vet om de har sin anställning kvar. Den gemensamma tonen genom informanterna är att upprätthålla en kontinuerlig kommunikation för att minska osäkerheten på de lägre organisatoriska nivåerna.

Tabell 4.3. Översikt av informanternas svar avseende kommunikation och organisationspolitik av IS-integrationsprojekt vid en M&A.

Informant	Kommunikation och organisationspolitik vid IS-integrationsprojekt
IP1	Informanten uttrycker inga åsikter kring kommunikation eller integrationspolitik inom integrationsprojekt.
IP2	• Utifrån informantens organisation är det viktigt att lära känna personerna inom förvärvet då bolagen behålls och personerna blir framtida kollegor. Genom att lära känna personerna i förvärvet säkerställer man även att de har "rätt tänk". (IP2:17) • Innan ett förvärv är det att antal möten där IT är invävt i hela diskussionen. (IP2:16) • Då informantens bolag är börsnoterat finns det en informationsskyldighet mot börsen, grundat i detta sker ingen nedåtgående kommunikation innan ett förvärv är genomfört. (IP2:19)
IP3	• Informanten framhåller att kommunikation är viktigt i alla förvärv. (IP3:21) • Det är vanligt att CEO uttalar sig om större förvärv, vidare förs informationen nedåt i organisationen. (IP3:21) • Några viktiga aspekter utifrån IS-perspektivet att visa intresse, kommunicera och vara på plats. (IP3:21) • Utan kommunikation vet inte folk vad de ska göra. Vidare vet inte de anställda på den förvärvade IT-avdelningen om de har jobbet kvar. (IP3:21) • Man bör föra en dialog, vara på plats och visa att man är delaktig. (IP3:21)
IP4	• Informanten uttrycker "Silence breeds fear, information breeds confidence." (IP4:15) • Man bör kommunicera så mycket som möjligt i alla kanaler, både av formell karaktär att CEO skriver något på internet eller skickar mail till alla inom organisationen, till att man bygger förtroende för processen. (IP4:15) • Nyckelpersonerna inom projektet måste lägga tid på att behandla kulturella-, emotionella- och praktiska frågor. Det är många dimensioner som är involverade för att lyckas med ett M&A-projekt och en IS-integration, räcker det inte med "laserlik precision i excel-ark". Informanten menar att det krävs en tvärfunktionell och multidisciplinär profil. (IP4:14) • Integrationprojektet sker alltid vid sidan om den vanliga verksamheten. Informanten understryker att det är få projekt som är så intensiva som M&A-projekt, samtidigt som de är extremt värdefulla för att organisationerna som helhet skall lyckas. (IP4:15)
IP5	• Det är viktigt att CEO förstår projektet (IP5:21), vidare är det viktigt att CIO rapporterar till CEO och inte till CFO eller COO. Detta blir extra viktigt i en avancerad process som IS-integration. (IP5:22) • Utifrån informantens pågående projekt menar denne att det borde ha förankrats mycket bättre politiskt i organisationen. Verksamheten måste ta en tydlig ledarroll i integrationen. Om verksamheten inte själva står bakom IS-integrationen är det svårt för IT att börja integrera. (IP5:30)
IP6	Informanten uttrycker inga åsikter kring kommunikation eller integrationspolitik inom integrationsprojekt.

4.4. Åsikter utanför ramen för framgångsfaktorerna

En betydande del av datan som har samlats in hamnar utanför ramen för framgångsfaktorerna. Datat utmärker sig då det finns en överraskande korrelation mellan informanternas svar, se tabell 4.4. Detta gör datan värdefull även för denna studie då det visar på att det visar på viktiga problemområden litteraturgenomgången ej lyft fram.

En av de stora anledningarna till varför IS-integrationsprojekt inleds sent eller misslyckas är för att ledningen undervärderar den komplexitet som IT/IS består utav. Denna syn är gemensam för samtliga informanter bortsett från IP2. Det finns flera anledningar till att denna syn uppstår, många

gångar beror detta på att ledningen fokuserar på sina kärnfrågor inom övergripande M&A-strategi. De ser vidare på IS-integrationen som en isolerad aktivitet. Flera informanter uttrycker att ledningen har attityden: "Hur svårt kan det vara?" (IP4), när IT/IS diskuteras och beskriver att det finns en omogen syn på IT/IS (IP3) från ledningen. Samt att det är få som tar med sig ett utförandeperspektiv så tidigt som man behöver för att lyckas (IP4). Detta leder till att det fortfarande finns två lag, pre-M&A och post-M&A, där post-M&A teamet måste kriga för att lyfta IT/IS-frågorna till ledningsnivå tidigt i processen (IP4).

Det finns flera åtgärder för att motverka att IT/IS undervärderas i M&A-processen, IP1 och IP2 uttrycker att en tidig granskning av IT/IS bör vara en naturlig del av processen, där man tillsammans kommer fram till vilket slutresultat man vill uppnå (IP4). Förutom att CEO och CIO skall arbeta nära varandra, som tidigare presenterats, bör det även finnas ett överlapp mellan pre-M&A och post-M&A lagen för att säkerställa att projektet går på rätt väg (IP4). Det krävs inte att toppledningen har IT/IS-kompetens eller tidigare har varit IT-chefer för att frågorna skall få mer plats (IP5), utan det krävs bara att ledningen har en förståelse för vad processen innebär (IP5). IP4 fortsätter att berätta att de som sitter i ledningen i större utsträckning måste ha en multidisciplinär profil, det vill säga att nyckelpersonerna har kompetenser som sträcker sig utanför ramarna för det egna specialområdet.

En annan lösning för att tydligare lyfta frågorna är att som del av förarbetena utföra en DD för de områden som täcks in av IT/IS. IP4 menar att denna granskning åskådliggör komplexiteten och gör att man tidigt kan se vilka effekter vissa åtgärder har. Genom att undersöka komplexiteten blir det enklare att välja vilken väg som integrationsprojektet skall följa för att det ska lyckas (IP4).

Ytterligare en svårighet som merparten av informanterna uttrycker är att en M&A inte sker som en isolerad aktivitet, utan det finns fortfarande en daglig verksamhet som måste underhållas. Detta gör att M&A-frågorna, och därmed IS-integrationen, ibland underprioriterats i förhållande till de operativa frågor som får en verksamhet att fungera (IP5). De som är nyckelpersoner i M&A-projekten är i många fall samma personer som har de mest betydande rollerna inom verksamheten.

Det kan även urskiljas vissa svaga tendenser mellan prioriteringen av IT/IS och de övergripande strategiska beslut som tagits för en M&A. De informanter som i större utsträckning arbetat med IS-integration vid M&A, understryker vikten av att lyfta frågan tidigt och menar att IS-integration är direkt avgörande för att en organisation skall kunna tillgodose sig de synergier och den effektivitet som följer av en M&A. De informanter som haft större fokus på *private equity* menar att man låter den uppköpta verksamheten, till stor del, fungera som en enskild enhet (IP2, IP6). I dessa fall är IS-integration inte lika avgörande för resultatet då motivet bakom affären skiljer sig betydligt från de motiv som ett fusioneringsprojekt har. Dessa data kan ej determineras empiriskt och kommer således inte ingå som del av vidare diskussioner, däremot kan de visa på varför IS-integrationen prioriteras olika.

Tabell 4.4. Översikt av informanternas svar avseende de åsikter som ligger utanför framgångsfaktorerna men som fortfarande fyller ett värde i diskussionen för IS-integration vid en M&A.

Informant	Åsikter utanför ramen för de lokaliserade framgångsfaktorerna
IP1	• Det är lätt att glömma bort IS, man undervärderar komplexiteten. (IP1:3) • Det blir ofta kort med tid och väldigt pressat när det gäller IS-integrationsfrågor. (IP1:3) • Informanten tror detta är en kompetensfråga. De som sitter ute i företagen vet inte vad det innebär. (IP1:4) • Man undervärderar redan från början och börjar för sent att behandla frågorna. Det blir då ett IT-styrt projekt som syftar till att få tekniken att fungera, snarare än att anpassa det till verksamheten som det skall stödja. (IP1:4). • Detta kan lösas genom att lyfta frågorna tidigare i processen och se de som en naturlig del av en välfungerande verksamhet. (IP1:13). • Ett bra grundarbete får man igen genom hela processen (IP1:19), genom att börja tidigare kan man undvika överraskningar som uppstår under processen (IP1:15).
IP2	• Utifrån informantens organisation inleder man ner mycket tid på att förstå hur det förvärvade företaget fungerar. I denna diskussion börjar man diskutera IT-systemen. Informanten understryker att man redan innan due diligence-arbetet diskuterar IT-frågor. (IP2:5) • Planeringen av IS-integrationen är viktigt, man vill veta vad som väntar dag ett när man förvärvat ett bolag (IP2:20). IT är en naturlig del i processen (IP2:22).
IP3	• IS-delen när man köper har prioriterats ganska lågt (IP3:3), man fokuserar främst på organisation och lönsamhet, sedan låter man organisationen där under absorbera de förändringar som följer med attityden att det skall lösa sig av sig självt. Detta stämmer inte vad gäller IS-systemen (IP3:4). • Ledningen har en ganska omogen syn på IT (IP3:4), de förstår inte komplexiteten. De tror att det löser sig. Informanten uttrycker attityden som att "IT är bara ett stöd vi har och det är inte hela världen" (IP3:5). • Ju tydligare målbild man har och ju tidigare man sätter igång, desto snabbare blir ledtiderna och förhoppningsvis kvaliteten också (IP3:15). • Upprätta en handlingsplan som man sen får anpassa efter vilken typ av integration det är, följ sen den och driv det som vilket projekt som helst (IP3:22).
IP4	• Informanten uttrycker att ambitionen är att inleda planeringen så tidigt som möjligt. Vidare uttrycks att post-M&A laget måste kriga för att få frågorna behandlade som del av arbetet i pre-M&A. (IP4:16) • Krigandet grundar sig i att det är få bolag som har med sig ett utförandeperspektiv så tidigt som man behöver för att lyckas. (IP4:16) • Traditionellt finns det två lag i en M&A, pre-M&A och post-M&A. Orsaken bakom detta är tradition, ett fenomen som informanten uttrycker "sitter i väggarna". Luckan mellan pre-M&A och post-M&A har luckrats upp, men utvecklingen går långsamt. • Organisationer som genomför en IS-integration som del av en M&A bör sträva efter att uppnå ett överlapp mellan pre-M&A och post-M&A. (IP4:16) • Det är viktigt att CIO är med i både due diligence-arbetet och strategi-arbetet. (IP4:16) • Den generell inställningen till IS-integrationen är "hur svårt kan det vara". (IP4:19) • Informanten sammanfattar att det handlar om att så tidigt som komma överens om slutresultat, med både ledningsgrupp, styrgrupp, utförare och mottagare. Vet man inte vart man ska spelat det ingen roll vilken väg projektet tar. Slutligen måste man ha disciplin, det får man igenom genom processen. (IP4:21)

Informant	Åsikter utanför ramen för de lokaliserade framgångsfaktorerna
IP5	• "IT är en del av kärnverksamheten och då är det jävligt viktigt att CIO och CEO sitter tajt inpå varandra" (IP5:19). • Utifrån informantens pågående projekt uttrycker denne att CEO senare i processen förstått vikten av IT, men att han ändå inte är intresserad av frågorna. Lösningen när det inte har funkat har varit att byta ut IT-ledningen. (IP5:20) • Det är viktigt att CEO förstår projektet, CEO måste emellertid inte vara en gammal IT-chef. (IP5:21) • Integrationen av verksamheten måste löpa parallellt med IS-integrationen. Man kan inte börja med IS-integrationen innan verksamheten är redo då risken för organisationspolitiska problem är överhängande. • Informanten avslutar med att understryka att IT har fått ta stor skuld i det integrationsprojekt som denna arbetar med. För att lösa detta måste man planera integrationen för hela organisationen bättre och inte förvänta sig att IT skall sammanfoga. Man måste se IS-integrationsprojektet som organisationsövergripande. (IP5:31). • Ett viktigt ställningstagande är vad man har för utgångspunkt, vilka mål som finns och varför man genomför processen. (IP5:31)
IP6	• Granskningen av systemen är ofta, men inte alltid, lågt prioriterade (IP6:6). • Informanten jobbar mycket med private equity och menar att detta kan leda till att området underprioriterats. (IP6:6) • För att undvika att man undervärderar IS-integrationen bör man lyfta frågan så tidigt på agendan för det som ska göras efter ett förvärv (IP6:14). • Utifrån informantens avdelning ser de på eventuell brister i systemen. I de fall att större problem hittas lyfts dessa upp tidigt i processen (IP6:19), något som uppskattas (IP6:20).

4.5. Slutsats av empiriskt material

De empiriska data som presenterats har kompletterat bilden av de tre framgångsfaktorerna. Den viktigaste kartläggningen rör hur ett proaktivt förhållningssätt kan tillämpas på framgångsfaktorerna för att förbättra resultaten av en IS-integration. Utöver att ha klargjort för framgångsfaktorerna har det även framgått en mängd tendenser som är intressanta att understryka inom studiens ramar. De viktigaste åsikterna för respektive framgångsfaktor sammanfattas i tabell 4.5.

Tabell 4.5. Sammanfattning av empiriskt material.

Framgångsfaktor	Sammanfattning
<i>Strategisk planering av IS-integration</i>	Det finns flera strategiska beslut som organisationer bör ta ställning till avseende IS-integrationen, under planeringen i pre-M&A. Dels bör organisationens behov granskas för att säkerställa behovet av en integration. Vidare bör en handlings- eller integrationsplan upprättas som sedan utgör en grundstomme genom hela IS-integrationsprocessen. Det är viktigt att strategin som tas fram har en tydlig målbild och en tydlig förankring i organisationen. Som del av planeringen kan den köpande organisationen genomföra en due diligence av de tekniska resurserna.
<i>Styrning av IS-integrationsprojekt</i>	Styrningen av IS-integrationsprojekt har en tydlig koppling till IS-integrationsstrategin. Förutsättningen för bra ledarskap är att det finns något att styra mot, ett villkor som uppfylls genom framarbetandet av en tydlig målbild som del av IS-integrationsstrategin. Även fast en föreliggande strategisk planering är viktig, måste man även exekvera integrationsprojektet. Detta bör göras först efter att man fått en målbildskvittens från samtliga parter som är inblandade, där man säkerställer samsynen på den målbild som formulerats. Samarbetet mellan CEO och CIO är viktigt för styrningen, i de fall där kopplingen är svag uppstår lätt en lucka mellan organisationen och integrationsprojektet. Det finns även belägg för att personer med erfarenhet av IS-integrationen bör ingå i styrgruppen under förutsättningen att de kan hålla diskussionen på en relevant nivå.
<i>Kommunikation och organisationspolitik vid IS-integrationsprojekt</i>	“Silence breeds fear, information breeds confidence”! Kommunikation bör ske ofta i så många kanaler som möjligt för att bygga ett interorganisatoriskt förtroende för integrationsprocessen. Lyckas man inte bygga upp detta förtroende kan det uppstå svåra organisationspolitiska förhållanden som bromsar integrationsprojektet. Vidare är det inte ovanligt att den nedåtgående kommunikationen först initieras när ett köpeavtal har undertecknats. De organisationspolitiska problem kan avhjälpas genom att ett kontinuerligt kommunikationsflöde om de förändringar som kommer att verkställas.
<i>Åsikter utanför ramen för framgångsfaktorerna</i>	Att arbetet med IS-integration ofta inleds sent i en M&A beror främst på att ledningen undervärderar den komplexitet som IS utgörs av. Det finns flera orsaker bakom denna undervärdering, en är att ledningen fokuserar på sina kärnfrågor inom övergripande M&A-strategi och då inte ser IS-integrationen som en viktig och prioriterad aktivitet. IS-integrationen ses även som en isolerad aktivitet där den rådande mentaliteten från ledningen är “Hur svårt kan det vara?”. Bryter man ner området ytterligare beror detta på att det de facto existerar två lag inom en M&A, pre-M&A och post-M&A. Dessa lag är till stor grad separerade från varandra till följd av tradition, även fast ramarna luckrats upp. Post-M&A laget får i dagsläget kriga för att lyfta in IS-integrationsproblematik tidigare i processen. För att förbättra resultatet av en IS-integrationen måste det ske ett överlapp där pre-M&A och post-M&A jobbar närmare varandra. För att detta skall kunna realiseras fordras att ledningen har en mer multidisciplinär profil där de har kompetenser som sträcker sig utanför ramarna för det egna specialområdet. Genom att förstå att IS-integrationen är en fråga, och att processen i högsta grad är en organisatorisk process, kommer IS-integrationens resultat förbättras. Utöver detta är det viktigt att få in frågorna i pre-M&A för att säkerställa att en organisation skall kunna tillgodose sig synergieffekterna som en M&A möjliggör.

5. Diskussion

Studien har haft som mål att förklara hur organisationer kan arbeta proaktivt med de faktorer som påverkar IS-integrationen i en M&A. För att förstå förhållandet mellan IS-integration och M&A, redogjordes det initialt i avsnitt 2.3.6. för M&A-processen och dess beståndsdelar. Vidare relaterades IS-integrationen som process i avsnitt 2.4. till M&A-processen. Utifrån denna redogörelse framgick att IS-integrationen inte är en enskild process som sker vid en given tidpunkt vid en M&A, utan har aktiviteter fördelade över M&A-processen. Givet detta framhölls det i avsnitt 2.4.2. att IS-integrations framgång är beroende på hur tre faktorer behandlas genom M&A-processen; strategisk planering av IS-integrationsprojekt, styrning av IS-integrationsprojekt samt kommunikation och organisationspolitik vid IS-integrationsprojekt.

Det framgick emellertid ej genom litteraturgenomgången hur organisationer kan arbeta proaktivt framgångsfaktorerna i M&A-processen. För att kartlägga detta genomfördes empiriska studier som genom avsnitt 4.1.-4.3. visade på konkreta riktlinjer och arbetsmetoder för framgångsfaktorerna. Detta avsnitt kommer att diskutera de resultat som påvisats genom det empiriska material och göra återkopplingar till de teorier som tidigare presenterats. Likt föregående avsnitt kommer detta delas in utifrån framgångsfaktorerna.

5.1. Strategisk planering av IS-integrationsprojekt

I avsnitt 2.4.2. lyfter fram vikten av att ha en tydlig och klar bild över arbetet som skall genomföras. Denna syn ligger i linje med de empiriska studiernas material som återkommande understryker att en tydlig målbild skall fastställas i pre-M&A (avsnitt 4.1). Avsnitt 4.1. lyfter fram att strategiarbetet inte syftar till att motverka alla de problem som kan uppstå i en IS-integrationsprocess, istället syftar en väletablerad strategi till att reducera antalet vägar som en IS-integration kan ta.

Ser man till både Gaughans (2007) teorier i avsnitt 2.3 och tabell 4.4. (IP3) i den empiriska redogörelsen framgår det tydligt att motiven bakom en M&A oftast är ekonomiska eller strategiska. Det skall även lyftas fram att organisationer som genomgår M&As för att uppnå olika typer av synergier, något som blir extra tydligt i de fall där organisationer fusioneras. Avsnitt 2.4.1. pekar på att det finns en nedåtgående påverkan, där en M&As övergripande strategibeslut och struktur påverkar IS-integrationens resultat. På samma vis finns det en uppåtgående påverkan där IS-integrationens resultat kan påverka en hel M&As inre effektivitet och således påverka hur organisationens förmåga att ta till sig de ekonomiska eller strategiska mål som är motiv bakom en M&A (avsnitt 2.4.2).

Studien kan inte med full säkerhet empiriskt fastställa till vilken grad IS-integrationen påverkar effektiviteten för olika typer av M&A. Avsnitt 4.1. pekar emellertid på att autonomitetsgraden på

organisationerna efter en M&A har kraftigt inflytande. Utifrån de maktförhållanden som presenterades i avsnitt 2.3.5. genom Gaughan (2007) bör organisationer som ämnar genomgå en "merger" och bli en gemensam enhet, påverkas mer av IS-relaterade frågor. Detta medan organisationer som har ett uteslutande fokus på "acquisition", det vill säga förvaltning av bolag, inte behöver samma grad av integration. Avsnitt 2.4.3. styrker detta genom Gicaomazzi et al. (1997) och menar att IS-integrationen i vissa fall inte behövs medan andra fall fordrar en genomgående integration.

Vidare går det att konstatera att IS-integrationens tekniska aspekter som avsnitt 2.4.3. presenterar, inte är de första frågorna organisationer skall granska som del av den övergripande integrationsstrategin. Istället bör strategin bestå i utarbetandet av en handlings- eller arbetsplan som är kraftigt förankrad i verksamheten. En av de viktigaste faktorerna för en bra strategi är att den speglar det behov som verksamheten har. En informant uttrycker att IT, som en teknisk lösning, är verkningslös om den inte kontextualiseras. Detta ställningstagande kan ställas i en direkt relation till den tidiga definition av IS som gjordes i avsnitt 2.1, där det konstaterades att IS i realiteten är meningslösa utan de människor som använder det och förser det med information. Med detta fastställt kan det konstateras att den integrationsstrategi som tas fram alltid skall spegla de behov som verksamheten har, det får aldrig vara integrationsstrategin som bestämmer verksamhetens behov.

För att fastställa behoven bör organisationer göra en behovsanalys som del av det strategiska arbetet (avsnitt 4.1). Denna analys skall utvärdera vilka alternativ som finns för integrationen och besvara många av de frågor som uppstår. Genom att granska IS-integrationen ur ett helhetsperspektiv framgår det snabbt att det finns en oerhört stor mängd faktorer som påverkar resultatet, således finns det minst lika många riskfaktorer. Organisationer som väljer att genomgå en M&A bör förstå att det finns en komplexitet med IS. Oavsett hur väl och hur mycket man planerar kommer det att uppstå problem under IS-integrationsprocessen (avsnitt 4.1). Likt understruket tidigare kretsar strategiarbetet mycket kring att reducera antalet vägar som ett integrationsprojekt kan ta, genomförandet av en behovsanalys är en del av detta arbete.

En annan aktivitet som vissa informanter lyfter fram, som även är vanligt förekommande i M&A generellt, är en eventuell due diligence av IS. Även fast informanterna förespråkar detta, framkommer ej vad som skall ingå i ett eventuellt due diligence-arbete. Vi kan inte med säkerhet fastställa vad denna due diligence skall innehålla, utgår man emellertid från vad due diligence är, baserat i teorin från Galpin & Herndon (2007) och Howson (2003) i avsnitt 2.3.6. och empirin i avsnitt 4.4., syftar den till en köpare granskar och konfirmerar att de resurser som utlovats av säljaren, existerar och motsvarar förväntningarna. En due diligence av IS skulle således kunna innehålla en granskning av dels hårdvaru- och mjukvarukomponenter som existerar, men även en granskning av IS-integrationens fördjupningsnivåer av Henningsson (2008), presenterade i avsnitt 2.2.4. Det vill säga, se över vilka databasstrukturer som finns, granska hur presentationslagren har samordnats, granska hur affärsprocesserna ser ut och granska vilken arkitektur har använts för att strukturera den andra organisationens system.

Genom att göra en behovsanalys och genom en DD fastställa vilka begränsningar som finns, kan en organisation upprätta en handlingsplan för hur integrationen skall fortgå och vilka aktiviteter som krävs.

Även fast ovanstående är viktigt för att en IS-integration skall anbringa goda resultat, pekar studien på att flertalet organisationer underestimerar komplexiteten (tabell 4.4) i frågorna och lyfter inte dessa så tidigt som krävs för att goda resultat skall uppnås. Om arbetet inleds för sent, eller om det finns en total avsaknad på strategi genom hela processen, ökar risken för att integrationsprojektet ökar i både kostnad och tidsåtgång. Avsnitt 2.4.2 framhåller genom Epstein (2004) att det finns en stark koppling mellan hur snabbt organisationer genomför en integration och vilka möjligheter de har att realisera de synergier som ofta är motivet bakom en M&A. Denna bild kompletterar strategins syfte att förutom enbart reducera antalet vägar även utgöra en grundstomme för ett helt IS-integrationsprojekt som organisationen kan luta sig tillbaka mot vid problem.

För att bearbeta problemområdena som nämnts krävs att organisationer lyfter in CIO i arbetsprocessen och säkerställer att det finns ett nära arbete mellan CEO och CIO. Strategin bör fastställas genom engagemang av de lednings- och styrgrupper som finns samt utförare och mottagare från båda sidorna. När CIO är med i diskussion bör denne föra samtalen på rätt abstraktionsnivå, det vill säga att exempelvis inte diskutera de tekniska frågorna. CIO roll är att få övriga i ledningen att förstå att IS-integration inte sker på slentrian och motverka det "bara att göra"-tänk som kan finnas.

5.2. Styrning av IS-integrationsprojekt

Givet att det har upprättats en strategi för integrationsprocessen, skall denna exekveras och styras. Styrningen av ett IS-integrationsprojekt både formar och är starkt beroende av de strategiska besluten. Likt de strategiska bitarna fordras att CEO och CIO skall arbeta tillsammans avseende styrning av integrationsprojekt. Den absolut viktigaste faktorn som både litteratur, genom bland andra Carrillo (1998), och empiri pekar på, är att ett tydligt ledarskap krävs men att detta kräver att det finns en tydlig målbild (2.4.2 & 4.2). Finns det ingen målbild, finns det inget att styra mot och följaktligen kommer projektet att tappa fotfästet. En del av styrningsarbetet innefattar att säkerställa att det finns en samsyn mellan de olika aktörerna i en M&A, och få en målbildskvittens där samtliga signalerar att de förstått projektet och att arbetet kan fortsätta (avsnitt 4.2).

Beroende på vilka strategiska beslut och hur nedåtgående kommunikation har hanterats, ställs högre krav på styrningen. Det är oundvikligt att förändring ger upphov till oro bland de anställda, en av informanterna berättade om enorma organisationspolitiska problem som bromsade ett integrationsprojekt (avsnitt 4.2). Denna syn styrks av Henningssons (2008) ramverk från avsnitt 2.4.4. där dimension C lyfter fram att en IS-integration kan mottagas på olika sätt av organisationerna som är involverade och att upplägget påverkar huruvida attityderna är positiva

eller negativa. Det faller på de ledande instanserna att se till att den förändring som sker förankras och vinner förtroende genom hela organisationen.

Figur 2.6. från avsnitt 2.4.4., presenterar vidare vilka aspekter som skall beaktas vid IS-integrationsprojekt och hur dessa skall bearbetas. Ramverkets vidd sträcker sig från strategiska frågor likt synergipotential till vilken roll IS-integrationen skall ha i en M&A. Detta visar tydligt på att det måste finnas en bredd bland de personer som sitter i styrgruppen. Målet vid tillsättningen av denna styrgrupp är att den ska vara så liten som möjligt, samtidigt strävas det efter en så bred förankring som möjligt. Studien har visat att denna situation ökar kraven på personer som sitter på ledande personer att ha en multidisciplinär profil. Detta karakteriseras av att det finns kompetens inom andra områden, utöver det specialområde personen har.

5.3. Kommunikation och organisationspolitik vid IS-integrationsprojekt

Studien visar att kommunikation är en viktig framgångsfaktor, det framgår emellertid även att den är svårdefinierad och väldigt bred i sin definition. Då bredden av kommunikation är stor, bevisar det att kommunikation inte är en isolerad aktivitet utan finns på flera nivåer, dels är den viktig under arbetet på den strategiska nivån, det är även en viktig aspekt av styrningen samt så de organisationspolitiska förhållandena olika beroende på hur kommunikationen ser ut (avsnitt 2.4.5). Både litteraturen (avsnitt 2.4.5) och de empiriska studierna (avsnitt 4.3) pekar på att det är viktigt med ett kontinuerligt kommunikationsflöde genom hela integrationsprocessen. Det är inte minst viktigt att en nedåtgående kommunikation finns för att reducera organisationspolitiska problem som kan uppstå till följd av osäkerhet till integrationsprocessen. En grundregel för all kommunikation på alla nivåer är att "silence breeds fear, information breeds confidence" (avsnitt 4.3), denna bild styrks genom Epstein (2004) i avsnitt 2.4.5. då det klargörs att det är bättre med för mycket kommunikation, att överkommunicera kan leda till bättre resultat med IS-integrationen.

För att förstå hur kommunikation skall kunna tillämpas måste det även finnas en förståelse för hur ett M&A-projekt förhåller sig till verksamheten. Studien visar att M&A-projekt inte sker i ett vakuum, utan alltid existerar vid sidan om den dagliga verksamheten (avsnitt 4.3). Detta scenario kräver att de nyckelpersoner som styr integrationsprojektet har en väldigt god förståelse för strategin som finns och vilken målbilden är, som de sedan kan kommunicera nedåt, för att skapa ett organisationsövergripande förtroende för processen. Det går att dra slutsatsen att en av egenskaperna, för den multidisciplinärhet som förordats, är att kunna kommunicera nedåt och bygga ett stabilt förtroende för processen, genom detta skapas den organisationspolitiska förankring som är direkt avgörande för ett integrationsprojekt effektivitet.

Studien visar vidare på att kommunikation vid M&As och vid IS-integrationsprojekt inte är en kortfristig investering. I samtliga fall förutom då en avyttring sker, kommer personerna i de olika organisationerna efter att integrationen genomförts vara kollegor (avsnitt 4.3). Kommunikation och organisationspolitik blir då en fråga, inte bara för M&As och dess integrationsprojektet, utan för

hela den nya organisationen. Studien har talat om att traditioner och kultur sitter kvar i väggarna, det är rimligt att antaga att detta även gäller för de problem och attityder som kan uppstå vid dålig hantering av dessa frågor vid en M&A (avsnitt 4.3). Likt tidigare områden är det viktigt att CEO och CIO jobbar nära varandra och tillsammans och genom tydligt ledarskap kommunicerar de förändringar som kommer ske genom hela organisationen.

5.4. Övriga kritiska aspekter

Utöver den diskussion som förts kring IS-integrationens framgångsfaktorer framgår det av de empiriska studierna en samsyn kring andra kritiska områden och orsaker till varför IS-integrationen inte prioriteras i högre utsträckning (avsnitt 4.4). Ett av de stora problemen i dagsläget är att de personer som planerar de övergripande områdena för en M&A, kraftigt undervärderar den komplexitet och det arbete som krävs för att genomföra en IS-integration. En informant uttrycker att de sällan tar med sig det utförandeperspektiv som krävs i det tidiga planeringsarbetet för att åskådliggöra vad en IS-integration i realiteten innebär (avsnitt 4.4). Dessa beslutsfattare har inte heller förståelse för att informationssystem existerar i alla organisationer och är mer eller mindre direkt avgörande för en organisations effektivitet. Denna syn hänger ihop med att beslutsfattarna inte ser på IS som ett verksamhetsförbättrande redskap som de facto påverkar och styr effektiviteten av en organisations affärsprocesser.

Studien har visat att IS-integrationen till hög grad påverkar en M&As effektivitet och förmågan att realisera de estimerade synergier. Likt tidigare påpekat måste IS-frågorna lyftas in i de tidigare planeringsfrågorna genom representation av organisationernas CIO. Detta proaktiva förhållningssätt till IS fordras om organisationer vill lyckas med en M&A och tillgodose sig fördelarna. Är en organisation reaktiv med IS-integration kommer det nödvändigtvis inte innebära att en M&A misslyckas, men studien visar att detta förhållningssätt innebär en ökad tidspress som gör att arbetet inte kan planeras i den utsträckning som krävs. Detta kan leda till de organisationspolitiska problem som lyfts fram och således påverka hela organisationsklimatet, även när integrationen är färdig och M&A är genomförd.

En av åtgärderna för att främja det proaktiva förhållningssättet är att säkerställa att det finns en överlappning mellan de som jobbar pre-M&A och de som realiserar en integration i post-M&A. Genom att skapa detta överlapp kommer frågorna att lyftas tidigare, och vidare säkerställa att överlämningen från planering till exekvering blir jämnare.

6. Avslutande konklusion

Sammanfattar man den genomförda studien framgår det tydligt att IS-integrationen är direkt kritiskt, inte bara för en M&A, utan även för en hel organisations inre effektivitet. Studien lyfter fram och visar att IS-integrationen inte är ett isolerat område i en M&A, utan måste bearbetas samtidigt och i samma grad som de övergripande M&A-frågorna. De framgångsfaktorer som åskådliggjorts visar även på en komplexitet där man inte kan se dessa som enskilda enheter, utan det finns en tydlig dynamik framgångsfaktorerna emellan som måste beaktas där arbetet med en faktor påverkar resultatet av en annan. För att lyckas lyfta in IS-frågorna i den tidiga planeringen måste dels beslutsfattare ha en multidisciplinär profil och förstå att det finns en komplexitet med IS-integrationen. Dels måste man lyfta in IT-personal, såsom CIO, som kan föra en diskussion på ledningsnivå med en abstraktionsnivå där den övergripande problematiken med ett integrationsprojekt kan konkretiseras och fastställas.

Studien har fastställt att diskussionen som förs är en del av det strategiska arbetet och skall formuleras i en handlingsplan för integrationen. Handlingsplanen skall vara kraftigt förankrad i verksamheten och framarbetas utifrån en genomförd behovsanalys och en due diligence av de tekniska resurserna. En av de absolut viktigaste faktorerna för en bra integrationsstrategi är förankringen i verksamheten och att det finns en väldigt tydlig målbild. Som del av planeringen skall det bestämmas vem som skall styra projektet och vilka som har vilket ansvar. Vidare måste man tidigt beakta och förankra vilka effekter en integration har på det organisationspolitiska klimatet. När en affär är fastställd är det viktigt att strategin och det förändringsarbete som krävs kommuniceras nedåt i organisationen för att vinna förtroende bland de anställda. När integrationen vidare är aktiv måste det finnas ett kontinuerligt kommunikationsflöde i så många kommunikationskanaler som möjligt för att säkerställa att processen har ett fortlöpande förtroende hos anställda.

Denna redogörelse svarar på en generell nivå på vår forskningsfråga: *“Hur kan organisationer arbeta proaktivt med de faktorer som påverkar IS-integrationen?”*.

Det är emellertid svårt att på en generell nivå beskriva hur ett IS-integrationsprojekt vid M&A-sammanhang skall se ut, då alla M&A:s är olika och varje integration har unika problemområden. Ovan har studien besvarat den frågeställning som initialt ställdes och försökt att i korta drag beskriva de generella tendenser som lokaliserats. Faktum kvarstår att proaktivitet är en viktig del av att lyckas med IS-integration vid M&A-sammanhang. Däremot är steg ett för dagens organisationer inte att vara proaktiva vad gäller att formulera handlingsplaner och göra behovsanalyser, även fast de är nödvändiga och direkt kritiska för genomförandet, utan steg ett som dagens organisationer måste ta avseende IS-integrationen är att skapa en interorganisatorisk förståelse för att IS inte kan ses separat från sitt sammanhang. Det är först när organisationer förstår detta och lyckats eliminera

det “bara att göra”-tänk som i realiteten existerar som de kan börja arbeta enligt det proaktiva förhållningssätt som denna studie har redogjort för.

Bilagor

B1. Intervjuguide

Kontrollfrågor:

- I. Berätta kort om din roll på företaget?
- II. Vilka erfarenheter har du av IS-integration i M&A-sammanhang?

IS-integrationsstrategi:

- I. Hur har man arbetat med IS-integrationsstrategin i de M&A:s du deltagit i?
- II. Vilken områden skall behandlas i IS-integrationsstrategin?
- III. Vilka problem är vanligast under detta arbetet?
- IV. Vilka aktörer skall vara med och utarbeta IS-integrationsstrategin?
- V. Hur gynnas integrationen av ett tidigt strategiarbete?

Styrning:

- I. Hur har man arbetat med styrning av integration i de M&A:s du deltagit i?
- II. Hur skall man styra IS-integrationsprojekt?
- III. Vilka aspekter är viktiga för bra styrning?
- IV. Hur ska styrningen för IS-integration se ut genom M&A-processen?

Kommunikation och organisationspolitik:

- I. Hur har kommunikationen mellan de olika aktörerna varit i de M&A:s du deltagit i?
- II. Vilka faktorer är viktiga för bra kommunikation?
- III. Hur skall organisationspolitiska frågor, avseende IS-förändringar, bearbetas genom M&A-processen?

Generella frågor och slutfrågor:

- I. Om det finns fördelar med en tidig planering av integrationen, på vilket sätt skulle IS-integrationen gynnas av en due diligence på IT/IS-resurserna som del av planeringen?
- II. Beskriv en optimal IS-integrationsprocess, utifrån M&A-processen.
- III. Skulle du vilja tillägga något annat?

B2. Intervjutraskript

Intervju 1 (I1)

I1:1: Kan du berätta lite kort om din roll i företaget?

IP1:1 Jag är ansvarig för en grupp av konsulter som fokuserar på att hjälpa kunder att arbeta så effektivt som möjligt och därmed arbeta så effektivt så möjlig med IT. Vi hjälper våra kunder att alltifrån att hitta och köpa nya system med allt vad det innebär, kravspecifikation och upphandling, till att ändra eller förbättra befintliga system.

I1:2 Hur skulle du beskriva dina erfarenheter med IS-integration?

IP1:2 Jag har jobbat med affärssystem sedan 1998 ungefär och lite olika synvinklar, jag började med att företaget jag jobbade med då skulle implementera ett nytt system, då satt jag på kundsidan. Sen efter det gick jag över till konsultsidan där jag arbetade med att sälja och implementera ett visst affärssystem. Och gjorde detta under rätt många år. Nu här på [företagsnamn] säljer ju vi inte något system, vi arbetar som oberoende konsulter så vår roll är att hjälpa kunder att hitta rätt i hela systemfloran.

I1:3 Hur har IS-integrationen prioriterats generellt i de M&As du har arbetat med?

IP1:3 Det har varit hyfsat lätt att glömma bort kan man väl egentligen säga, att man kanske undervärderar komplexiteten i IT eller IS-frågorna. Det blir ofta tajt med tid och väldigt pressat när det gäller de här frågorna, helt plötsligt måste man ha ett system som stödjer den nya verksamheten.

I1:4 Varför tror du att det har blivit så?

IP1:4 Jag tror det är en kompetensfråga, de som sitter ute i företagen de arbetar inte till dagligdags med de här frågorna, detta är en ny situation för dessa och därför så vet man helt enkelt inte vad det innebär.

I1:4 Tror du att detta ligger på en ledningsnivå eller är det på en anställda överlag tror du?

IP1:4 Jag tror det är både och, och jag tror att båda på båda dom nivåerna, ofta är man inte med så många förvärv, arbetsupplägget och ofta är det så första gången man går igenom såhär och det är klart gör man det första gången är det inte så lätt att förutse allting.

I1:5 Skulle du kunna berätta lite hur ni jobbar med integrationsbiten?

IP1:5 Det är väldigt olika, vi har annan avdelning som jag inte sitter på som jobbar ännu mer med M&A-frågor och sköter själva affärerna där. Och sen blir vi involverade ibland när det gäller att ta hand om IT eller IS-bitarna. Det är väldigt olika från fall till fall, frågan är om jag kan säga någonting generellt egentligen.

I1:6 Du skulle inte kunna ge någon typ av riktlinje i det?

IP1:6: Jo, om man det som är viktigt för att lyckas om vi tar först på IT-sidan så är det att man gör ett riktigt förarbete så att man försöker eller tar sig tiden att sätta sig ner och se vilka behov verksamheten har för det nya eller vilka behov den nya verksamheten har på ett IT-stöd eller IS-stöd.

I1:7 Lite kravanalys?

IP1:7 Ja precis! Att man börjar där och ser hur det så att man försöker förutse hur det ska se ut i framtiden och i de fall man gör det så har det här gått mycket bättre och man har mer uppnått de målet man haft.

I1:8 Hur tycker du att en strategi skall se ut för att lyckas med den här integrationen?

IP1:8 Ja, det är ju en stor fråga. Man kan väl säga att man ska ha helt klart, om vi fortsätter prata lite generellt, är det verksamheten som ska sätta den här strategin, och det är verksamhetens behov som ska avspeglas i IS-stödet. Att man börjar där, då har man kommit ganska långt, skulle man kunna säga. Så att man ser det som en företagsövergripande projekt, även det här med IT-förändringen. Så att man inte tror att det är IT-avdelningen som skall lösa allting, utan att det här i allra högsta grad är en fråga som ska lösas.

I1:9 Vilka i verksamheten tycker du ska lösa de här frågorna, är det CIO och neråt eller ska man köra genom hela organisationen eller tillsammans?

IP1:9 Ja men jag skulle nog vilja säga att CIO skall leda arbete som en stor organisationen och jag tror kraven och strategin ska sättas av businessen. Det betyder att det är försäljningschefer eller produktionschefer eller ekonomichefer. Det är verksamheten som absolut ska ställa kraven och sen ska väl då CIO mer eller mindre ta emot beställningar och se till att det sköts.

I1:10 Vilka faktorer är viktiga för att utarbeta en bra strategi?

IP1:10 Ja det är väl då egentligen som jag sa att den är förankrad i verksamheten, att det är den viktigaste faktorn. Och att man har en strategi som stödjer verksamheten och ges den möjligheten att utveckla företaget och inte belastning eller tyngdpunkt.

I1:11 På vilka sätt och hur skulle strategin kunna förbättras om man inledde arbetet med integration tidigare?

IP1:11 Om man inledde arbetet tidigare, de frågorna ska komma tidigt och att göra den här analysen och på riktigt ser vilka behov som finns på verksamheten, istället för att som i många fall i slutet kommer på att "just det hur ska vi hantera det här och kunna rapportera till myndigheter och vi måste kunna skicka paket till våra kunder om verksamheten".

I1:12 Vilka problem har du tidigare upplevt med IS-integrationen?

IP1:12 Det är väl det att man undervärderar från början och arbetar med det här för sent och att man då, att det bli ett IT-styrt projekt att man har försökt att få igång IT-stödet och inte alls anpassar det till verksamheten som det ska stödja egentligen. Man är igång och för att man måste, och det är precis good enough men man för inte möjligheten att få bästa möjliga resultat.

I1:13 Hur tror att man skulle kunna lösa dessa problem bäst?

IP1:13 Jag tror att, som du själv tror, om man lyfter de här frågorna tidigare i processen att man nästan ser den som en naturlig del av en väl fungerande verksamhet.

I1:14 Hur skulle IS-integrationen påverkas om man arbetade med den genom hela M&A-processen?

IP1:14 Det vet jag inte riktigt om man jobbar med den hela tiden, det vet jag inte vad man ska svara på. Hur som helst är det att få med diskussionen så tidigt som möjligt och det gör också att dolda kostnader, trycker upp att man måste hantera i IT-frågor som man inte kunnat förutse i början av M&A-processen.

I1:15 Ser du personligen några fördelar med att inleda integrationen tidigare än vad man redan gör?

IP1:15 Man det är det att undvika överraskningar i processen. För detta är ofrånkomligt, man måste ha IT-stöd på något vis och kan man ändå göra det på ett bra sätt så att det verkligen stöttar verksamheten så är det ännu bättre. Och sen är det en kostandsbit också för köparen, att det kanske uppstår dolda kostnader som helt plötsligt ploppar upp i slutet.

I1:16 Skulle du kunna se några fördelar med att ha en teknisk due diligence?

IP1:16 Det tycker jag, det tycker jag absolut man ska ha.

I1:17 Är det något ni gör nu?

IP1:17 Vi gör det i många fall, men vi gör det inte alltid.

I1:18 Hur kommer det sig, är det behovet eller komplexiteten?

IP1:18 Jag är inte rätt man svara på det. Det vet jag faktiskt inte. Men jag gissar att något beslutsunderlag att man inte vill ha med det att man vill ha ner kostnader för konsult hjälpen i själva M&A-processen.

I1:19 Är det något annat du vill tillägga?

IP1:19 Det är ett bra grundarbete, det har man igen i hela den här processen, att man gör ett gediget arbete och ser vilka behov som finns och sen då omvandla det till vilka behov som finns och vilka effektivitetspotential som finns. Omvandla det till det förändrade IT-stödet, det är väl det som är nyckeln till många av de här. Att du gör ett riktigt förarbete!

Intervju 2 (I2)

I2:1 Kan du berätta kort om din roll på ditt företag?

IP2:1 Jag är vice-affärsområdeschef på ett av våra affärsområden, detta affärsområdet har [x antal] dotterbolag, det kan du se på [företagsnamn] hemsida.

I2:2 Kan du berätta mer om din personliga roll och vad du gör?

IP2:2 Jag sitter i ett antal styrelser, jobbar med strategi, jobbar med förvärv och förvaltar och sköter bolag. Och bolag som går dåligt tar man hand om, försöker rätta de här bolagen och utveckla dom och utveckla affärsområdet.

I2:3 Hur skulle du beskriva dina erfarenheter av IS integration i förvärvssynpunkt

IP2:3 I samband med de förvärv vi har gjort, jag vet inte riktigt hur många jag varit med om, men det är väl ett 10-tal.

I2:4 Har du varit mer projektledare skulle du säga?

IP2:4 Nja, vi är tre stycken i affärsområdet; en är controller, han är ekonom, han som är VD och jag som är vice VD, och det är vi tre tillsammans som har jobbat ihop då. Vi utformar strategi, vi letar rätt på företag, vi tar första kontakten, vi förhandlar förhandlar och ekonomen stöttar oss. Och från att hitta förvärvet till att genomföra förvärvet och integrera det och sen sitta i styrelsen och fortsätta förvalta de bolag vi köpt. Så är min roll. Vi säljer ju inte företag, vi är inga riskkapitalister, det är ingenting som är till salu. Där skiljer vi oss lite. Vi köper för att förvalta och utveckla, vi köper inte för att sälja.

I2:5 Kan du berätta generellt hur IS integrationen fungerar när ni jobbar med ett förvärv?

IP2:5 Jag vill påstå att det är väldigt olika, vi gör en strategi att vi letar efter en viss typ av företag som vi sedan kontakter, när vi gjort detta så lägger vi ner väldigt mycket tid för att förstå hur företaget fungerar, alltså marknadsmässigt. Och en del av detta, det tänkte jag på när du ringde, redan där påbörjar man diskussionen om hur IT-systemet fungerar, för det är en del av den verksamheten. Där börjar det! Det är inte vid DD:n som den diskussionen börjar, det anser jag är för sent, DD:n är bara en kontroll att det dom har sagt verkligen stämmer. För mig är de det, det är en verifikation.

I2:6 Vad tar man upp i detta tidiga stadium?

IP2:6 Det flätas in i en allmän diskussion, hur ser försäljningen ut, reser ni mycket, jobbar ni med kataloger, hur ser det ut, finns en hemsida, jobbar ni med web handel eller vad det än må vara då är IT del av diskussionen skulle jag säga. Och då kommer frågorna säkerhetsstöd, vilket program använder ni, hur rapporterar ni, hur tar ni ut era månadsbokslut. I diskussionen hur det går för bolaget när man får rapporten i sin hand, hur har ni fått fram det här, vem gör det. Det är en lång diskussion, det är en del av diskussionen skulle jag säga, integrera.

I DD:n kommer själva kontrollen, man är inte inne och gräver i IT-system. Men däremot intervjuar man och frågar hur processerna går till. Hur fungerar det? Sen kanske man inte är inne i den är typen av frågor att, jo faktiskt så frågar man "har ni integrerat att när ni levererar att man har in det i systemet eller tar man det vid månadsslutet", för då vet man om det är strul eller inte. Mycket är med i diskussionen och vi har många möten innan man kommer så långt som till en DD. Sen jag vill nog påstå att vi har en uppfattning om hur det fungerar, jag tänkte på de förvärven vi håller på med, och jag skulle nog kunna svara ganska väl på långt innan DD:n vad de har för typ av datasystem, det kan jag. Vi vet ju vad vi måste göra dag ett och vad vi måste hjälpa dom med och vad vi inte behöver hjälpa dom med.

12:7 Hur har man arbetat med integrationsstrategin i de förvärv du har deltagit i?

IP2:7 Vi försöker i största möjliga mån behålla deras befintliga IT-system och anpassa det till det att dem kan rapportera det till vårt konsolideringssystem som heter [produktnamn]. Sen vill vi att de skall redovisa i bolaget på ett visst sätt, avdelningsredovisning om det är stora bolag till exempel, det tar vi efteråt. Och vi trycker inte igenom det. Utan läge ett är att förändra så lite som möjligt har vi som målsättning. Då ska man komma ihåg att vi köper bara lönsamma bolag, det är en viktig parameter i det här. Skulle man köpa olönsamma bolag skulle man ha en annan strategi. Det tycker jag.

12:8 Varför tycker man det är viktigt att behålla det befintliga?

IP2:8 Det är hela vårt tänk, när vi köper bolag så skall de ha skylten kvar och fortsätta att jobba som de har jobbat tidigare. Och sen så skall vi så att säga hjälpas åt, rakt motsatt då till att fullt integrera bolag, vi vill att de skall fortsätta som vanligt. I princip med målsättning, det fortsätter som det har gjorts och sen så börjar vi jobba ihop och utveckla bolaget. Och där är jag tillbaks igen, om bolaget är väldigt bra när du köper, då vill du inte förstöra det första vi gör. Det är grundtanken. Och är det inte bra så är vi inte intresserade.

12:9 Vilka faktorer tycker ni är viktigast att titta på med er egen strategi när det gäller IS.

IP2:9 Att de har en redovisning som fungerar. Det är en månadsredovisning som är rätt. Många småbolag, det finns till och med de som kontantmetoder, att titta på att man kan redovisa, vi är ju börsnoterade. Då måste vi ha fram siffror på ekonomisidan. varje månad och varje kvartal. Och det måste de kunna få ut ur sina system, det är det vi säkerställer. Och sen vi naturligtvis veta att

affärsprocessen fungerar på ett bra sätt. Men just ur IT-sammanhang så är nog redovisningen viktigast för oss. Resten fixar vi alltid på något vis.

I2:10 Varför tror du inte att alla organisationer jobbar med integrationsstrategin tidigare?

IP2:10 Jag lever i tron att man gör det, men så kanske det inte är. Du menar att man glömmer bort det helst?

I2:11 Att man inte prioriterar det lika högt som ni verkar göra?

IP2:11 Om jag hade haft ett eget privat bolag, som inte är börsnoterat. Då är det här inte lika viktigt, då kan jag ta det sen. Det skulle kunna vara en anledning. Är det börsnoterat så har du vissa krav på dig och jag tror ju att alla börsnoterade bolag som förvärvar andra måste ju funka.

I2:12 Tror du det är en kostnadsfråga, att man exempelvis behöver ta in extern konsult hjälp?

IP2:12 Det tror jag inte för egentligen krävs det ingen extern konsult hjälp. Jag vill ju påstå att du inte behöver vara datatekniker för att kunna ställa rätt frågor till säljaren och få svar. Det är ju ett antal mjuka saker hur gör ni med det hur gör ni med det och så vidare, och verifierar det med något typ av rapport det är det jag tycker behövs tycker jag. Det är ingen som ska ner och gräva i någon hårddisk.

I2:13 Hur har ni arbetat med styrningen av integrationen i de förvärv du varit med om tidigare?

IP2:13 Vad man gör efter ett förvärv, då skickar vi dit vår controller som så att säga hjälper deras ekonomifunktion att mata in rätt siffror i vårt konsolideringssystem. Och då sitter dem bredvid varandra och då får han fram underlag som han förklarar för denna personerna så här skall detta matas in, och om det då inte kommer fram rätt siffror, då får dem inte fram rätt siffror och då vet man att man har ett problem och då måste man sätta in resurser. Det har vi fått göra i ett fall och då fick viskicka dit fler ekonomer som hjälper dem.

I2:14 Om det uppstår ett problem i detta steg hur tror du man kan arbeta för att förbättra processen internt senare?

IP2:14 Det är väldigt jobbit om det är så, det var ett case när det var på det viset, då får man skicka dit en ekonom, så att man i antingen i det befintliga system som man har, man gör bedömningen om det fungerar, oftast gör dom det skulle jag vilja påstå. Det är snarare problem att man inte har satt upp det på ett sådant sätt så att man får ut det man vill ha och får man helt enkelt börja med att titta på att kontoplanerna är rätt inställda och att alla sådana flaggor sitter rätt. Hur man jobbar i systemet, handlar snarare om än att byta system.

Om man kollar på 80 % av de system som finns på marknaden så fungerar de allra flesta, det är snarare problem om hur man har satt upp dem i botten. Om man nu skall ha en avdelningsredovisning till exempel, då sätter man inte dessa flaggor och då hamnar allt i en klump. Eller att man inte gör lageravstämningarna eller att man inte vid varje leverans direkt matar in så som det är tänkt. Så får man en stor kluns som man inte får koll på.

Till exempel vad ska ingå i varukostnader och vad ska ingå i fakturering och hur hanterar man provisionsintäkter och så vidare. När man har projektredovisning, när resultatför man, hur gör man med förskott. Det är mer den typen av frågor snarare än att jag behöver en datatekniker återigen. Sen kan jag behöva datateknikern också, men det är en annan frågeställning tycker jag, det är oftast lättare att hantera om man bara vet vad man vill och hur man vill ha det. Oftast vet man inte hur man vill ha det, det är det största problemet.

I2:15 Skulle du säga att det finns någon generell term om hur man ska ha det?

IP2:15 Jag har min uppfattning på hur vi vill ha det, det tror jag är väldigt bra om man vet. Det är a och o skulle jag säga. Man tror att bokföring är klockrent rakt upp och ner, det är det inte, det finns varianter i bokföring och redovisning, på olika sätt. Och gör man inte lika i en koncern så är det jättesvårt att hålla koll på bolagen.

I2:16 Hur arbetar ni med kommunikation mellan er och det tänka förvärvet?

IP2:16 Det är ju ett antal möten innan ett förvärv kommer till stånd, och det är en hel del kommunikation inom ett antal olika frågor. Där IT är invävt i hela diskussionen.

I2:17 Hur skulle definiera att kommunikation påpekar slutresultatet?

IP2:17 Jag tror det är jätteviktigt att lära känna de personerna som det tänkta förvärvet eftersom, den strategi vi har är att vi köper lönsamma bolag, vi vill behålla ledningarna i bolaget, och vi har ingen exit för de skall behållas. De här personerna kommer att bli mina framtida kollegor, så jag tycker det är jätteviktigt, och vi måste tänka lika och vi har stort mått av frihet till våra VD:ar i dotterbolagen. Och då vill man vara säker på de har rätt tänk, eftersom de kommer att få väldigt stor frihet. Det är inte som att köpa en aktie på börsen och sedan hoppas på att det kommer resultat, det är något helt annat.

I2:18 Vilka aktörer skulle vara delaktiga i det här arbetet?

IP2:18 Det setupen vi har är att det är vi i affärsområdet, det är vår controller och sedan i DD:n har vi en advokat som kontrollerar avtalet. På säljarens sida är det naturligtvis ägarna och deras juridiska rådgivare och ekonomer i bolaget brukar vara inblandade och revisorn brukar vara inblandad.

I2:19 Ni brukar inte förmedla neråt till anställda om det uppstår någon typ av problem?

IP2:19 Att vi pratar pratar med de anställda innan förvärvet är genomfört? Nej, det kan vi inte göra, vi är börsnoterade och vi har informationsskyldighet till börsen.

I2:20 Hur anser du att pre-merger planning påverkar slutresultatet av ett förvärv?

IP2:20 Det är klart att det är viktigt, naturligtvis vill jag veta vad som väntar mig dag ett när vi tar över bolaget så att jag inte har kaos och inte kan redovisa resultatet första månaden. Det går absolut inte! Återigen vi är börsnoterade.

I2:21 Vilka faktorer är viktigast i denna fas?

IP2:21 Att man har pratat om frågan. Att man gått igenom det. Så att bolaget vet vad vi förväntar oss av dom dag ett, och att dom kollar att det fungerar.

I2:22 Hur påverkar den övergripande kontrollen av IS i ett tidigt stadium?

IP2:22 Jag tycker det är en del i ett förvärv, det är precis lika viktigt som att ta reda på hur jobbar dom, hur säljer dom och stämmer affärsidén. Annars skulle det inte funka att man har glömt bort frågan och dag ett kommer man på “nej vi har ingen redovisning, vi redovisar om ett år, och vad vi har för lagervärde, det stämmer vi väl av någon gång”, det skulle bli kanonjobbigt. Precis som det skulle vara lika jobbigt om du inte visste hur de säljer sina produkter, “nej, vi ska köra TV-reklam i det här bolaget”, man måste veta så att det stämmer så att säga. Jag tycker det är en del i processen, en naturlig del.

Intervju 3 (I3)

I3:1 Berätta om din roll på ditt företag.

IP3:1 Jag jobbar på corporate IT på [företagsnamn] för deras IT avdelning och det täcker, ja det är en global organisation, där jobbar jag på en avdelning som heter project delivery och min roll är projektledare.

I3:2 Skulle du berättar hur tidigare jobbat med IS integration vid antingen en merger eller ett förvärv?

IP3:2 Det är en stor fråga, jag har projektlett IS-integration vid merger, eller åtminstone undersökt vad det är som vi skall göra, och sen har jag nödvändigtvis inte exekverat det än så länge. Och det är tanken med min tjänst att jag ska jobba mer med förvärv och projektleda dom förändringar som vi behöver göra när vi köper bolag.

I3:3 Hur skulle du säga att IS-integration prioriteras generellt i en M&A?

IP3:3 Det har prioriteras ganska lågt, själva IS delen när man köper bolag,

I3:4 Hur kommer det sig?

IP3:4 Man fokuserar främst på organisation och lönsamhet och sådant i första hand, och sedan låter man organisationen där under absorbera de förändringar som följer med så att det löser sig själv lite. Men det gör det inte vad gäller IS-system. Men jag tror att management har en ganska omogen syn just på IT i detta fall.

I3:5 Skulle du kunna utveckla den omogna synen?

IP3:5 Dom förstår inte komplexiteten helt enkelt, man kan förstå att dem inte förstår om man säger så. Att de tycker att det löser sig, IT är bara är ett stöd vi har och det är inte hela värden.

I3:6 Ser dem mer det som att det är IT-avdelningens att lösa detta?

IP3:6 Det blir hela organisationens uppgift men man inser säkert att det inte är världens mest effektivaste sätt att göra det på, man jobbar mycket i olika system och försöker knyta ihop olika system lite där man kan. Det tror jag man inser men man är beredd att ta det helt enkelt istället för att hosta upp en jävla massa pengar för att styra och driva ett sådant brett projekt.

I3:7 Hur skulle du beskriva en typisk integrationsstrategi ser ut?

IP3:7 Den saknas, det finns vissa hygienfaktorer som man har bra koll på, vad det gäller att förstå vad det är man får när man går köper ett bolag går in och gör lite due diligence, och sådana bitar. Där här man ganska bra koll, men sen i allt är allt som ett oskrivet blad, vad som ska ske därefter. Där tycker jag inte att det finns en strategi egentligen för vad man kan eller ska göra.

I3:8 Hur ser du själv att ett sådant problem skulle lösas?

IP3:8 Man får utarbeta någon handlingsplan. Det kan man göra på olika detaljnivåer, men man kan åtminstone utarbeta en övergripande plan att vi gör de här stegen när vi köper ett bolag,

I3:9 Vilka anser du ska vara med att utarbeta denna handlingsplan?

IP3:9 Det är något som IT skulle behöva ta fram själva, det är ingen annan som kan göra det. Utan det får bli en som IT driver själv.

I3:10 Vilka faktorer skulle vara av störst vikt att kolla på?

IP3:10 Jag tycker vi pratar om olika saker, steg ett är att ha en handlingsplan egentligen mer än en strategi. Det här är vad vi gör steg för steg, det här gör vi dag två efter att vi har köpt ett bolag, det här gör vi efter en vecka, det här gör vi efter en månad, det här gör vi efter ett år. En sådan handlingsplan med en punktlista, det kanske nödvändigtvis inte samma sak som en strategi.

I3:11 Jag tror vi syftar på samma saker bara att vi använder olika termer på det hela.

IP3:11 När jag tänker strategi är en approach till hur man vill göra. Och i det fallet är det inte upp till IT att bestämma strategin för hur integrationen ska vara utan det kan vara från fall till fall. Men det är inte alls givet att man ska integrera ett bolag man köper, det är strategin som dras av högsta ledningen, hur vill vi göra med det här bolaget. Vi har jättemycket double branding, och det ska vi inte röra överhuvud taget.

I3:12 Hur skulle ni beskriva att ni arbetar med styrningen av integrationen?

IP3:12 Som vilket projekt som helst, vi har en projektorganisation som jag jobbar i, och då tillförordnas projektledare till det här och sen har man styrgrupper och allt. Det är ingen skillnad egentligen.

I3:13 Vilka faktorer lägger ni störst vikt vid i styrningsprocessen?

IP3:13 Det beror ju på vad man sätter upp för leveransobjekt och mål med projektet. Och det är det som blir fokusområdena. Så det är också fall till fall.

I3:14 Om du ser till tidigare erfarenhet, hur skall det styras för att lyckas?

IP3:14 Ja i ett sådant fall måste man gå hela linan ut, det är lätt att man gör förarbeten och undersöker och skapar en förståelse man måste exekvera sen också så att integrationen blir verklighet.

I3:15 Hur skulle du säga att om man inleder arbetet tidigare påverkar implementationen?

IP3:15 Ju tidigare målbild man har och ju tidigare man sätter igång, desto snabbare blir ledtiderna och förhoppningsvis kvaliteten också.

I3:16 Hur anser du att pre-merger planning påverkar resultatet av en M&A?

IP3:16 Det är framförallt tidsaspekten, antingen börjar man innan eller så börjar man efter. Börjar man det efter, då kommer det ta en lång stund innan det kommer igång. Det tror jag är den stora skillnaden, annars så är det inte hela världen. Om man inte har någon brådska så kan man lika gärna låta köpet gå igenom, men det är klart att det finns en lite riskfaktor där också som man kanske vill titta in i innan man är helt färdig. Så det inte dyker upp några överraskningar.

I3:17 Vilka riskfaktorer är vanligast?

IP3:17 Det är alla IT-risker, där de allvarliga skulle kunna vara att det är någonting som man gör som man inte får, man köper ett bolag som inte betalar sin licensiering, det är en risk, för det kan man bli bötfälld för. Eller att statusen för de kritiska IT-system man köper är undermåliga, det en jätterisk man helt plötsligt får på sin hals och det måste man veta innan man tar reda på i den här due diligence-processen så man inte får det som en kalldusch direkt efteråt.

I3:18 Tror du man kan motverka dessa problem om man arbetar mer proaktivt.

IP3:18 Ja, självklart.

I3:19 Men hur tror du att IS-integrationen, om man hade varit tvungen att göra en teknisk due diligence av sina informationssystem. Tror du att det hade underlättat arbetet med implementationen senare?

IP3:19 Ja, det är en kunskap de tillskansas sig och den kan naturligtvis bli användbar.

I3:20 Ser du några personliga fördelar med att arbeta med integrationsfrågor så tidigt som möjligt i en M&A?

IP3:20 Nej inte annat än det vi har sagt med risk och ledtider.

I3:21 Hur ser kommunikationen ut?

IP3:21 Det är ett jätteområde och vi har en hel avdelning som jobbar med den här typen av kommunikation. Så jag vet inte riktigt, jag kan egentligen bara säga som så att det är väldigt vanligt att CEO:n på ett företag uttalar sig om åtminstone större förvärv och ger information och den sipprar sedan ner i organisationen. Och sen är det superviktigt att visa intresse och kommunicera och nu att vara på plats tycker jag är lite viktigt. Medarbetare bli berörda av det här och det är alltid lite turbulent vid uppköp. Folk vet inte vad de ska göra, och sen sitter det massa folk på en IT avdelning som blivit köpta med de vet inte om de ens har jobbet kvar. Det där skapar frustration och osäkerhet. Det är jätteviktigt att inte vara för tyst utan föra en dialog och vara på plats och visa att man är delaktighet. Men det är ett jätteområde att bara säga kommunikation. Kommunikation är superviktigt i alla förvärv.

I3:22 Hur skulle du beskriva en optimal en optimal integrationsprocess.

IP3:22 Då skulle jag säga att man skulle ha en handlingsplan som man sen får anpassa då efter vilken typ integration det är, förutsatt att det skall vara en integration så skall man direkt kunna skrida till verket med den fördefinierade. Och nu är jag efter due diligence där man eliminerat risken. Och sen så följa den och driva det som vilket projekt som helst dom sakerna man identifierat att man måste göra. Det är bara väldigt väldigt kortfattat vad jag tycker är viktigt.

Intervju 4 (I4)

I4:1 Kan du berätta om din roll på företaget?

IP4:1 Jag jobbar som senior manager inom våran avdelning som heter strategi and operations och där fokuserar jag uteslutande på M&A projekt och då jobbar jag primärt med post deal services, vilket innebär planering och genomförande av integrations och separationsprojekt. Jag jobbar även till viss del med pre deal services och då med fokus på operationell DD. Det är väl den korta beskrivningen och sen har jag en historisk med att jobba med den funktionella strategidelen i bolaget och det är de senaste åren då som jag har fokuserat på M&A projekt. [person] som ni var i kontakt med är grannpartnern som jag jobbar mest med och vi säljer och genomför helt enkelt då M&A-projekt tillsammans.

I4:2 Vilka erfarenheter har du om IS integration specifikt?

IP4:2 Väldigt mycket, jag har kört ett antal IT/M&A projekt och både i planering och exekvering. Generellt sett har jag tonvikt på något funktionellt område, så är det IT inom M&A-ramen.

I4:3 Hur arbetar ni med integrationsstrategi?

IP4:3 Ja, hur vi brukar arbeta med integrationstrategin eller separationsstrategin om det är en avyttring, är något som vi strävar efter att få upp på agendan så tidigt som möjligt i M&A livscykeln. Det finns en direkt koppling mellan dels permanent deal value som man faktiskt kan realisera men även värdet i transaktionen, det finns koppling mellan dessa två delarna och hur bra integrations- eller separationsplan du har. Ett exempel, om det är ett bolag som har två stora divisioner och man avyttrar den ena. Priset man får för den kommer naturligtvis köparen fakturera in hur stor risk man ser i att detta ska gå bra och om man skall få ut något som fungerar precis så som man har tänkt sig. Har man tunn integrationsplan som känns, njää, det kan bli dyrt eller ta lång tid, då är man villig att betala ett pris ser man att det finns en plan som är väl genomarbetad och att man verkligen har förtroende för den och den är realistisk och den är bottnad och så vidare, då lägger man in en mindre riskpremie och då kan man tänka sig att betala väsentligt mer för den här divisionen.

I4:4 Har det hänt att du börjat att arbeta med integrationsstrategin i en post M&A?

IP4:4 Pre-deal har vi absolut börjat med integrations- eller separationsstrategin.

I4:5 Det har aldrig hänt att ni har börjat senare?

IP4:5 Jo det har ju hänt att man så att säga kommer in i transaktionen i ett sent läge där köparen och säljaren redan har skrivit på och skall börja och då inser att vi har inte en samsyn på sättet detta

skall genomföras på, och vi hade ett stort projekt här för två år sen där det var en sådan situation där de hade skrivit på allt och när man började forma projektet, man började prata med varandra på den nivå där man skulle genomföra detta så inser man att det inte finns något att utgå ifrån här utan vi får börja om från scratch och då blir det en väldigt nervös tidsplan och så vidare och då kommer vi in i bilden. Det första vi fick göra att sätta en separationsstrategi för detta fallet var det en stor avyttring och det var just IT som var den stora frågan och då var det ett bolag som hade köpt den här affärsdivisionen och de hade ingen verksamhet i Sverige alls och det som man då köpte skulle bli det enda man hade så att säga, det fanns ingen annan, man skulle inte integrera detta i sin globala IT-setup, utan detta skulle bli detta man hade och då skulle man ha att hårdvara och all mjukvara, rubb och stubb och då var frågan hur vi skulle göra detta? Ska vi kлона en hel IT-miljö eller skall vi göra något annat då och då var första uppgiften att fastställa vilka är de principiella vägvalen som vi står inför, vad är det för för-och nackdelar och sen så utvärdera och bestämma sig med företagsledningen på vilken man skulle gå på. Och sedan planera upp det projektet och att sedan genomföra det.

I4:6 Vad ser du som de största problemen när man börjar för sent med strategin?

IP4:6 Det är att man inte har, har man ingen strategi så har man ingenting att hålla sig i, alla alternativ som finns teoretiskt och praktiskt är alternativ som man går igenom, som man driftrar och lägger tid på. Har man en strategi, ah då har man inte svar på alla frågor men det reducerar starkt antalet framkomliga vägar som man diskuterar. Det innebär egentligen att det tar för lång tid och kostar för mycket pengar, det är ju det det kokar ner till då. Har du ett window på dig att genomföra något på sex sju månader, och sen vid första månaden diskuterade man alla jorden möjliga lösningar det är klart är sannolikheten att man liksom inte så stor att du ska hinna och kunna göra det budget heller.

I4:7 Vilka områden är essentiella att bearbeta i strategin?

IP4:7 Det viktigaste, speciellt då när det gäller IT, är det nog att ha en så detaljerad målbild som möjligt, alltså där man gått ner på ganska detaljerad nivå och se hur ser det ut när vi är klara. Och innan det egentligen så måste man bestämma sig för vilket huvudalternativ eller vilken grundprincip som man ska göra integrationen eller separationen på. Och då menar jag ska man göra en "clone clean and go" eller en "extract clean and go", det finns ju liksom olika principiella vägväl som man utvärderar och den typen av grundläggande frågor är någonting man måste bestämma sig för först och sen efter det måste man samarbeta en så detaljerad målbild som möjligt. Där man ser att såhär ser det ut när vi är klara, eller hur säger man till andra att företaget då som man har köpt då och då måste man diskutera igenom det med dom personerna som ska genomföra och som är mottagare av de här lösningarna för att då på styrgruppsnivå, på direktörsnivå och lägger man ett fundament och yttre ramarna för hur integrationen eller separationen skall gå till. Det är väldigt viktigt! Men ganska snabbt efter det måste man ner i organisationen till de som är mottagare och de som är genomförare för att komma överens om hur det är såhär det skall ut när det är klart eller hur för att just säkerställa att man jobbar mot samma målbild. Så att sammanfattningsvis så är det (1) fastställa

den principiella inriktningen på separationen eller integrationen, (2) förankra i styrgrupp och ledningsgrupp och sen (3) få en detaljerad målbildskvittens med mottagare och utförare från båda sidorna.

I4:8 Vilka aktörer i M&A:n är delaktiga och utarbetar strategin?

IP4:8 Det är egentligen de tre, styrgrupp, ledningsgrupp, utförare och mottagare på båda sidorna. Det är de som är de viktigaste.

I4:9 Om man kollar på mottagarna, är det integrationsexperterna eller VD?

IP4:9 Det är hela ledningsgruppen på båda sidorna, och styrgruppen på båda sidorna, och då mottagare och utförare på båda sidorna. När det gäller IT så är det dels CIO som sitter i ledningsgruppen och sitter förmodligen också i styrgruppen och är då en slutgiltigt mottagare men det är hans organisation som, också mottagare givetvis rent support och vidareutvecklingsmässigt, men också därifrån nyckelspelarna kommer att komma ifrån i separations- och i integrationsarbetet. Så att de är väldigt kritiska att få deras förankring, deras tumme upp dels på blueprinten det vill säga målbildsdelen men även på vilket sätt som integrationen/separation skall genomföras när det gäller ansvarsfördelning för om vi ponerar att det är en separation, vi har ett hus som vi bor i, vi sålt en viss del och ska packa ner vissa rums möbler och böcker i flyttlådor som sedan skall skickas någonstans. Vem bestämmer vad som skall sitta kvar? Ja okej hyllor som är fastmonterade, skall de sitta kvar eller skall man ta med oss dem, vad förväntar vi oss, hur packar vi ner det i lådor, i vilken ordning packar vi ner sakerna, hur märker vi lådorna, hur och vem tar lådorna till den nya destinationen, ställer vi dem där på utsatt tid och plats och sedan åker vi därifrån eller väntar vi till dem kommer och hämtar lådorna, och då säger vi att detta är låda 1-5 och detta är innehållsförteckningarna. Skriv på denna lappen så sticker vi sen eller skall vi åka med dem hem till dom rummen som denna inredningen skall till och sedan hjälpa dem att packa upp sakerna och få upp det i hyllorna och montera upp möblerna och sedan sitta där i tre veckor och se till så att vardagslivet där funkar så att de vet var man hämtar saker och hur vi brukar göra så att allt är stabilt och klart och först då åker vi hem. Och här finns det väldigt mycket nyanser som är jätteviktigt att dela upp ansvarsfördelningen väldigt tydligt för hela denna processen medan man har väldigt olika utgångspunkter och förväntningar på detta så att det är jätteviktigt.

I4:10 Hur jobbar ni med styrning inom IS-integration?

IP4:10 Det är en stor fråga! Man kan ju säga att det första är att komma överens i styrgruppen om hur styrgruppsarbetet skall gå till och vad det är för ansvarsfördelning på den övergripande nivån. Man brukar skriva in i köpavtalet, i SBA:t, vem som är ansvarig för vad men det görs i väldigt olika utsträckning. Här igen så är jätteviktigt del för de som ska jobba post-deal att komma in pre-deal, för att fastställa att förutsättningar för ett bra genomförande finns. Och här är en grej ansvarsfördelningen med styrningen, det vill man gärna få in i SBA:t på en tillräcklig nivå så att när man väl startar upp post-deal arbetet då säger man att "som vi kommit överens om är att vi som

packar lådorna och ni som packar upp lådorna” exempelvis. Det är bestämt att vi har något att bygga styrningen på. Har man inte det så måste man bestämma det först när man gör det och vem är ansvarig för vad och vem skall betala för vilka kostnader?

När man har det fast då är det hur arbetar vi i styrgruppen, hur styr vi, hur följer vi upp och sen så efter det kaskader det ner på själva projektet. Vem har projektledarroll och vad innebär det, vad gör ena sidan, vad gör andra sidan, hur eskalerar vi när det inte går som vi tror, hur återrapporterar vi saker, hur löser vi både konflikter och scopecreeps och annat i projektet för att det skall fungera så bra som möjligt. Då strävar vi alltid efter att 85% av det som uppstår skall lösas i projektet på ett visst, och det som inte går då eskaleras upp till projektledningen och dom 5% som inte kan att lösa trots att man gått allting det eskaleras upp till styrgruppen då. Grundprincipen är då att lejonparten av arbetet och diskussionen behöver lösas i projektgruppen i de konstellationer.

I4:11 Du talar om styrgruppen, vem tillsätter den?

IP4:11 Styrgruppen tillsätts genom en diskussion, igen det kan stå i SBA:t hur konstellationen för styrgruppen ska se ut, annars är det det första man gör efter dealen att signa vilka som ska sitta med i styrgruppen och varför och då finns det liksom ett antal principer då. Bland annat att naturligtvis skall det finnas både representation av både köpare och säljare men sen är det också så att det ska vara så beslutsvilliga och handlingskraftiga individer som möjligt. Och man vill ha en så liten styrgrupp som möjligt, samtidigt som man vill ha en bred förankring. Det finns liksom lite motsägelsefulla saker då men, konstellationen för styrgruppen är väldigt viktig för det är något som accelererar projektet snarare än deaccelererar.

I4:12 Ingår integrationsexperterna i den här styrgruppen?

IP4:12 Nej, som mest ingår projektledarna, men inte fler delar av, om man tar ett IT-projekt, det är inga IT-experter som sitter med, utan det är projektledaren som sitter med i styrgruppen. Det är igen för att sätta diskussionen på rätt nivå helt enkelt och inte nivån för att de inte kan eller vill vara med utan det är egentligen för att dom ska ta dom lite större besluten och jobba med ramar, man ska jobba med övergripande scope och så vidare. Allt annat som jag sa tidigare, ska projektet vara ägare, drivare och exekverare av, för det är ju deras hemmaplan så att säga.

I4:13 Tror du det finns en risk att inte ha med integrationsexperter i styrgruppen?

IP4:13 Det är både ja och nej. Visst vid detaljspörsmål så är det klart, finns de med där kan man ta det på ett stort sen lite ta det på volley och smasha ner och svara på de frågorna. Det är väl något positivt i och för sig, å andra sidan krävs det ganska stor disciplin, alltså mognadsgrad från experterna så det är inget negativt som utgångspunkt tror jag, det är bara att de behöver vara en seniorperson, vilket innebär att du vet vilken abstraktionsnivå du skall lägga diskussionen på, du vet hur liksom man driver diskussionen och du driver besluten framåt så att det inte blir att man raljerar

så att vi inte sitter och pratar om att vi ska ha en point-to-point integration eller vilka kvaliteter det är, det är inte relevant i styrgruppen.

I4:14 Vilka faktorer är avgörande för en bra styrning av integrationsprojekten?

IP4:14 För att kunna styra så måste du veta vad du ska styra emot, om du inte vet vart du ska spela det ingen roll vilken väg du tar så att säga. En förutsättning för god styrning är att vi har en väl genomarbetad blueprint som är signad av båda parterna, den här målbildskvittensen som jag pratade om innan, den är jätteviktig. Sen är det också ansvarsfördelning, hur gör vi med flyttlådorna eller motsvarande. Sen är det egentligen, för att styrgruppen skall kunna styra så krävs det att dom som är i projektet verkligen tror och stödjer projektdirektivet fullt ut, att man verkligen tror på det man gör och inte får det nedtryckt i halsen så att säga. Det är förutsättningen!

I4:15 Hur ser kommunikationen mellan de olika aktörerna i IS-integrationen?

IP4:15 Generellt sätt så är det så att “silence breeds fear, information breeds confidence”, det är på något sätt en grundprincip som vi är väldigt medvetna om och agerar mycket utifrån. Sen är det så att det finns många olika kanaler, alltifrån att ledningsgruppen, på respektive sida, kommunicerar in i sina företag hur integrations eller separationsprojektet går och lägger upp videosnuttar och intervjuer med de som är nyckelpersoner på sin sida. Till att projektledningen kommunicerar in i själva utförandeprojektet, till att man vid varje delström kommunicerar, till att man kommunicerar över en kaffekopp.

Jag tror att om man försöker att kommunicera så mycket som möjligt i alla kanaler, både av formell karaktär att VD:n skriver en blänkare på internet eller mail till alla till alla på hela organisationer till att man verkligen ser till att bygga förtroende för processen och involvera och inkludera genom att bara prata med folk i korridorerna, på både mottagarsidan och utförarsidan. Nyckelpersoner i projektet behöver lägga en hel del tid på att kratta på både den kulturella arenan med även på den emotionella arenan till den praktiska arenan. Det ganska många dimensioner eller egenskaper som man måste ha för att lyckas med de här M&A-projekten. Det räcker inte att ha laserlik precision i excelark eller för den delen bara i förändringsresan, utan det är en tvärfunktionell och multidisciplinär profil som krävs och som projektet behöver för att lyckas. Det är inte det ena eller det andra utan det spänner väl i princip allting och då som också är att de här projektet är aldrig i vaccum utan dom är alltid vid sidan av “ordinary business” och där har dom både en operativ verksamhet som IT, det finns produktionssupport och vidareutveckling och massa andra saker och ett antal andra stora projekt förmodligen som rullar. Sen kommer detta utöver det, så det är klart att det är få projekt som blir så kritiska, och utmanande och intensiva som M&A-projekt. Samtidigt vet vi att dom är extremt värdefulla och kritiska för att företagen som helhet ska lyckas. Och det är väldigt mycket pengar som berörs hela tiden.

I4:16 Du pratade om att ni började ganska tidigt med er planering.

IP4:16: Det är ambitionen! Ambitionen är att börja planeringen så tidigt som möjligt, sen beror det också på även om vi som kommer från post-deal services sidan och kommer in mer pre-deal och verkligen krigar för att sätta det här på agendan och att få vara med på den här resan så är det klart lättare. Men i utgångspunkten kan man säga att det är ett gäng och ett mindset som utför allting som är pre-deal, och det är ju av mer teoretisk karaktär, det kanske inte dom håller med om, men så är det ju då och sen är du ju så på något sätt, nu har vi signat, vad skönt säger dom så dricker man champagne sen tänker man att nu ska någon som ska utföra det också. Då byter man ut hela besättningen, då är en annan typ av profil som går in och ska genomföra.

En av nycklarna här är att få ett överlapp mellan de som jobbar pre-deal och de som jobbar post-deal. Det är också en faktor som jag skulle vilja lyfta fram och understryka, sätta i fet font med utropstecken efter. Det är det överlappar mellan pre- och postdeal aktörer. Har vi då IT-delen som ska vi göra ett förvärv eller en avyttring är det viktigt att CIO är med i due diligence-arbetet, och även strategidelen då, man är med och får den förankringen för att den personen kommer att kunna sätta fingrar på mycket, kommer behöva utmana och det är jätteviktigt att dom är med. Så att det inte blir “nu har vi köpt ett företag, IT-sidan är lugn det har vi kollat på, så nu kan väl du ta och utföra det är du snäll”. Och så dubbelklickar han på det och ser “shit, det här håller liksom inte, det här tar mycket längre tid eller blir mycket dyrare”, sen får det en dominoeffekt som blir väldigt kortfattad.

I4:17 Känner du att ni måste kriga för att få in dom här frågorna tidigare?

IP4:17 Ja absolut! Så är det i alla fall, det är väl egentligen bara frågan hur mycket man måste kriga. Det är få bolag som tar med sig ett utförandeperspektiv så tidigt som man behöver för att lyckas. Och tittat man på hur många förvärv och avyttringar som lyckas eller som går enligt plan då tycker man det att det är förvånansvärt att man inte lyfter fram de här väldigt avgörande frågorna tidigare. De som gör det bäst är de som är serial acquirers, alltså dom köper mycket bolag. Springer man på en mina flera gånger så, sakta men säkert, tar man åt sig av det.

I4:18 Vem är det som är stoppklossen och gör att frågorna inte kommer upp tidigare?

IP4:18 Det är en bra fråga! Det är väl en mångbottnad orsak till det. Den ena är att det traditionellt sätt, tradition sitter ju i väggarna som vi vet i kultur och så vidare, då är det två lag, det är ett pre-deal lag och ett post-lag lag som jobbar, så har det varit och ja, det har luckrats upp men det går inte jättefort. Det är en orsak!

Sen är det också så att många av de som sitter med de här frågorna i pre-deal är väldigt fokuserade på strategisidan och på det övergripande, det är deras hemmahamn och därför fokuserar dom på det dom tycker är viktigast och det dom är mest trygga i, Sen förenklar man “sen är det väl bara att göra detta, det är väl bara att genomföra, det är bara att slå ihop dom här fabriker eller slå ihop, hur svårt kan det vara?”.

Kultur, historik, kompetens och också då vad man mäts och styrs på. Många rådgivare och medarbetare som är med i de här delarna dom utvärderas inte på hur det i slutändan gick. Det är ungefär som en säljare "nämen han många för efter är det ju trubbigt och då är det hur volym har du sålt in för?". Sen om kunden fick som de ville eller om det gick bra, det är inte det den personen styrs och följs upp på, därefter agerar man "accordingly". Det är väl ytterligare en faktor. Ytterligare en sista är kanske det här med det tvärvetenskapliga, när man har sitt hemmaområde, antingen är det mer åt ingenjörshållet eller så är det mer åt business och strategihållet, men historiskt har det varit att man har en hemmahamn, sen nu som under de senaste kanske fem åren har det blivit mer och mer så att man är tvärvetenskaplig, man är bredare, och man har flera hemmahamnar. Som leder till ett bättre slutresultat. Men det är inte så det ser ut där ute oftast.

14:19 Tycker du man undervärderar komplexiteten av IS i de tidigare stadierna?

IP4:19 Ja, visst gör man det. Som sagt man har lite inställningen oftast "hur svårt kan det vara", att klona en IT-miljö eller slå ihop det. Det är väl bara att bestämma sig för ett och så gör man det.

14:20 Hur tror du att IS-integrationen har påverkats av en due diligence i pre-merger?

IP4:20 Den gynnas ju naturligtvis mycket av det, man ser som sagt komplexiteten, man ser vilka vägskäl man kommer till. Man får en skåbar syn på tidsram och på kostnader och på sättet som IT hänger ihop, för det är väl också en klassiker att man betraktar IT som ett isolerat område. Att det är IT, det är en teknikfråga, men som vi vet har IT inget egenvärde utan det enda syftet som IT har är att understödja, att automatisera och effektivisera affärssidan och verksamheten för där med när man tar IT-beslut och gör IT-integrationer så påverkas hela bolaget. Ska vi slå ihop ett IT-system som stödjer order/leveransprocessen på båda sidorna, det handlar inte bara om att välja det ena eller den andra teknologin utan det handlar om att vilken process ska vi använda. Eftersom dom är anpassade i en eller annan utsträckning eller i alla fall konfigurerade beroende på vad man har för setup. Väljer man det ena eller det andra så får ju alla de andra anpassa sig till den nya lösningen. Och det är ju ett jättestort affärsbeslut som har bäring både på kund och avtal med andra, eller om båda två skulle bygga ett nytt, ska vi bygga en helt ny order/leveransprocess för ett bolag i antingen Sverige, Norden, Europa eller hela världen så är det ett monsterprojekt. Den typen insikter behöver du ha i due diligence-fasen, har du inte det får du stora konsekvenser i och med utgångspunkten nästan är "hur får vi ihop dom?". Det kanske tar ett år eller ett halvår och kostar 10 miljoner, det är ganska stor skillnad på det och det vi precis pratade om det här med processperspektivet och så vidare. Och det är därför det alltid tar längre tid och blir dyrare än vad man räknat på.

14:21 Om du fick helt fria händer att lägga upp IS-integration. Hur hade den sett ut från början till slut?

IP4:21 Det kommer ta mycket längre tid, det är en stor fråga. Kokar man ner det till någonting är det att komma överens om slutresultatet. Det är de det kokar ned till, så tidigt som möjligt med både ledningsgrupp, styrgrupp, utförare och mottagare, alla dom fyra aktörerna, det är det handlar om.

Och att inte då börja innan man har det dokumenterat, signerat och att alla ger tummen upp och tycker det är bra. För det värsta man kan göra, eller inte värsta, en av de stora problemen, i och med att det är så stressat det är så mycket stress och press och pengar som står på spel så vill alla väldigt gärna börja med arbetet. Bara komma igång, vi måste börja, vi måste komma igång, vi har en tidsbegränsning här nu och vi måste börja så vi tar de här frågorna allt eftersom, och det är ju det. Om vi inte vet vart vi ska spelar det ingen roll vilken väg vi tar bara vi springer på massa olika vägar bara för att det känns bra att "nu tar vi ändå några steg på den här vägen, men vi har ingen aning om vi går i rätt riktning", då blir det naturligtvis problem. Så man måste ha disciplin till att dra i handbromsen, eller att egentligen släppa ner handbromsen eller starta innan man är helt överens om var man ska, för all den tiden man lägger där får man igen till en faktor 10 sen.

I4:22 Vill du tillägga något annat?

IP4:22 Rent rådmässigt, nej, jag tror inte det. Utan kanske återigen, det är viktigt med tvärvetenskaplig kompetens. För att IT ska lyckas är det inte bara IT-expertis som behövs utan det tvärvetenskapliga förmåga att ta abstraktionstänk mellan olika abstraktionsnivåer och kunna prata och föra sig lika bra i ledningsgrupper som i styrgrupper som i genomförande av projektet och på mottagarsidorna. Det är den typen av profil och kompetens man behöver ha för att lyckas.

Intervju 5 (I5)

I5:1 Vad är din roll i företaget?

IP5:1 Min roll här, dels har jag varit projektledare i ett antal av de strategiska projekten vi har haft, för den centraliseringsprocess där vi har tagit [antal] [företag] som då var enskilda juridiska enheter sen har man slagit dom samman som [företagsnamn] och nu är [antal] av dom [företag] med där [land 1], [land 2], [land 3], [land 4] och [land 5]. Sen ligger det två utanför och det är [land 6] och [land 7], och i [land 6] har vi också [land 8] och [land 9]. Så det är meningen att alla ska in under samma tak. Men då gjorde vi så att vi centraliserade IT:n för alla de här bolagen oavsett juridisk tillhörighet när och var och sådär, då bestämde man att “nu ska vi ha en centrerad IT för alla de här bolagen, och vi ska centralisera alla våra system och flytta all IT ett och samma datacenter i [land 2]”.

I5:2 Gjorde man ett nytt system från grunden då?

IP5:2 Nej, i fas ett tog man och flyttade alla systemen till [land 2], det är vi inte riktigt färdiga med, i fas två konsolidering då. Men sen har det gått i flera olika steg här nu, detta har varit en process, jag har ju varit med innan dom började till vi satt ju upp management i [stad 1] för att det ska vara en central enhet. Så jag har ju varit med innan vi började och varit med under hela resan de senaste fyra åren har vi hållit på. Nu håller vi på, fortfarande, att införa programmeringen. Jag ska bara säga, Business Relationship Manager är ju min roll egentligen, och det är att jag har ansvar för den [land 2] verksamheten och den [land 5] verksamheten för det vi leverar dit på IT-sidan.

I5:3 Hur tycker du IS-integration har prioriterats i de här arbetena?

IP5:3 Det första vi var tvungna att göra och den första utmaningen vi stod inför, var att vi hade bolag eller flera bolag där vi skulle göra någon form av organisationsförändring. Det var det första vi gjorde egentligen.

I5:4 Hur kommer det sig?

IP5:4 Jo, för att skulle man ha en gemensam IT så behövde vi göra IT till en och samma företags eller, vad ska man säga, nästan bolagisering. Så [förkortat namn] IT blev det ju då, [utskrivet namn] IT, och då gjorde man så att man ordnade om organisationstrukturen så att det blev en ITIL-struktur, det vill säga, istället för att ha lokala IT-kontor med lokala IT-chefer, så slog man samman allting, en IT-chef blev en chef för utvecklingen application, en chef för infrastruktur, en för operations, en för business delivery, där jag jobbar då. Och då skickade man då ut business relationship managers på varje site som en IT-chefens “go-to guy”. Den organisatoriska förändringen tror jag var, om jag ska vara riktigt ärlig, det första man gjorde, sen har vi haft ett antal mindre IT-projekt för att göra centralisering så att säga, AD och Exchange, alltså mail, och datornätverk. Är ju ett projekt som jag

faktiskt varit projektledare för, som är en av de centraliserings integrationsprojekten. Vi har också haft intranät som vi satt upp för hela gruppen där dom ska avveckla dom gamla intranäten. Och sen har vi då satt upp ett stort datacenter i Danmark som dom har biffat upp för att ta emot alla datacenterna. Och så började vi flytta i ett projekt som vi kallade för [projektnamn], som man flyttar all IT från lokalt in centralt, så mycket som det går, alltså inte nätverk och datorer och skrivare. Men i stort sett resten.

IS:5 Hur strategin för integrationen sett ut för det här projektet?

IP5:5 För IS-integrationen så har strategin varit att, vi har betalat väldigt mycket pengar lokalt för att ha IT, [företag] hade all vår IT i [stad 2] som största enheten, och det kostade rätt mycket pengar att outsourca till dom. Så att strategin var att, steg 1, flytta all IT, alla servrar och allting, as is, till datacentret [stad ?], steg 2 var att konsolidera, att försöka slå ihop det och göra det till färre system eller färre lösningar för produkter, kan vi kalla det. Man kan säga att mail och Exchange och intranät och sånt var ju sådana man kunde börja med direkt, men sen så har vi system, men dom kommer aldrig bli ett system, men dom kan ligga på plattform, samma versioner, samma databas för att man ska få stabilitet och stordriftsfördelar, och där är ju dels kanske licenskostnader men också personalkostnader att, det var därför vi började med organisationen tror jag, för om man har, om det finns en mailserver på varje site, så måste det finnas minst en kille på varje site som kan mailservrar. Nu behöver vi egentligen bara två eller tre som kan varva.

IS:6 Vilka faktorer tycker du är viktigast för strategin ska lyckas?

IP5:6 Nu gjorde vi ju allt va, och jag tror generellt sett att vi har ju underskattat arbetet kopiöst mycket!

IS:7 Vilka delar av arbetet har ni underskattat?

IP5:7 Det har ju tagit, vad fan ska jag svara på det, det har väldigt mycket längre tid och har varit mycket, mycket mer komplicerat. Plus att man glömmer lätt av att man har en daglig verksamhet att underhålla. Det är det liksom, jag tror inom management och strategi så har man tänkt "vi ska migrera allting, härifrån hit, och när vi kommer hit ska vi ha den här perfekta världen och då ska vi leverera detta till verksamheten", men sen har det väldigt mycket längre tid att komma härifrån till hit, under tiden man skulle komma hit snabbt så är det här borta man kommer att bli färdig och sen går man hela vägen, och så får man massa problem hela tiden under integrationen för att man har mellanlösningar hela tiden.

IS:8 Kan du nämna några av de problem som uppstod?

IP5:8 Ett grundläggande problem tycker jag är att man har lokal IT, den lokala IT avdelningen, eller mindre lokationer, så har det funnits nyckelpersoner som har suttit och som har haft sina bebisar, du har suttit med, säg mailservern, suttit med inkassosystemet, den personen, i hans roll ingår att han

har hand om den, man går till honom liksom. När man tar hans server och flyttar den till ett centralt datacenter, så helt plötsligt så är han inte med längre, nödvändigtvis. Utan han hamnar inom utveckling, han hamnar inom drift någonstans till exempel. Och sen ska man slänga in alla de här serverna och alla de här systemen på ett och samma ställe, och då blir det ju att, om ni tänker er att i och med vi inte började integrera direkt, utan vi skulle spara så mycket pengar på att stänga ner IT-centerna, så innebär det ju att miljöerna när de har flyttats hit ser likadana ut som dom var där, men gubbarna följer inte med dit. Då sitter man ju med en mycket, mycket större och mer komplex situation än vad man hade tänkt sig från början. För man tänkte ju egentligen att vi ska vara färdiga här och det är mycket enklare och färre servrar och allting. Men i stort sett så trycker man in så mycket här i mitten så att det blir ju en stor jävla oreda och dom här små personliga gubbarna, som man nu inte ska ha när man ska ha en professionell organiserad struktur, med smarta rutiner och processer för allting, det blir man inte färdig med för det är här borta. Det har ju varit ett stort problem så att säga.

15:9 Fanns det något strategiskt ni gjorde för att reda ut oredan?

IP5:9 Vi är inte färdiga. Vi skulle varit färdiga nu tror jag eller 2015, 2013 tror jag var målet sen la dom till 2015. Men jag kan ju säga, [system] IT som organisation har ju växt från att vara ett 30-tal till 160 nu inom IT. Av dom är väl 40 konsulter. Men man kan säga att ingen av dom chefer som satt på dom överse toppchefpositionerna inom IT sitter kvar idag, en sitter kvar. Förra IT-chefen fick gå för, eller fick gå, han flyttades till en annan post inom businessen, bra post där också men han är inte chef för 160 personer längre. Så det man har gjort nu är att man bytt ut hela management i stort sett. Och det var ju just det för att det var en gammal organisation som skulle bli en organisation, man tog lokala IT-chefer som hade tagit ett helt annat jobb än vad dom fick, så det är en grej man har gjort. Och då har man tagit nu senaste året ett stort retake för att påskynda processen att nå till det här målet.

15:10 Har det gjort någon skillnad att man har bytt ut management?

IP5:10 Ja, man har fått, dels så har man nog fått in, vi har ju växt till att bli en stor organisation, så dels har man fått folk som har jobbat i större organisationer i dom rollerna kanske, men sen har man också haft en motivering till att spendera mycket mer pengar för jag menar hade dom som satt där från början fått ytterligare massa pengar så hade det ju varit ett jättemisslyckande och pinsamt, nu satte man in nytt folk och så säger man dom "ohh nej, vi måste ta en retake på det här" och då får dom nya resurser. Så det är ju inte bara så att det är bättre folk, det är så att man motiverar att ta in mer pengar och göra ett nytt ryck liksom, och komma dit och den initiala budgeten och cost benefit analysen som var här, jag vet inte riktigt var den tagit vägen på vägen.

15:11 Hur skulle själv satt upp en strategi för det här arbetet?

IP5:11 Utifrån det vi pratat om innan med att flytta först och konsolidera sen, för det är lite det ni är ute efter va, det är ju väldigt svårt, ovanifrån är det en kostnadsfråga, jag menar vårt kontrakt med

[företag] kostade oss, om vi flyttade över den IT:n med oss själva så sparade vi en eller två miljoner varje månad. Det var ju det som det första man ville göra. Så det var ju det som präglade dom besluten man tog då "nu flyttar vi allting bara liksom". Men det är klart det hade säkert blivit mycket bättre om man konsoliderade när man flyttade.

I5:12 Hur mycket tid lade ni ner på förarbetet av integrationen?

IP5:12 Det har jag svårt att svara på egentligen, jag var inte rakt involverad i det problemet tidigare. Men det lades nog en del energi på det och jag tror det var en del, det var ju konsultbyråer involverade för att ta fram en ITIL-strategi och sen så var ju management här uppe, alltså business management, som hade en större plan för företaget att konsolidera. IT var ju bara den första, det var ju nästan fackelbäraren för den här konsolideringsprocessen.

I5:13 Vilka personer var med och tog fram strategin?

IP5:13 Jag tror att det var CIO och jag tror jag faktiskt, inom IT var det CIO:n och sen var det några av de lokala IT-cheferna då.

I5:14 Hade man med top management också?

IP5:14 Jag tror det, jag skulle vilja komma tillbaka till er om jag ska svara på det rakt. Det kan vara en känslig fråga också, under den tiden skedde det liksom lite bakom lykta dörrar, för att de här IT-organisationerna visste inte om och de här businessorganisationerna visste ju inte heller om att vi skulle konsolideras. Så i praktiken kan man säga att det är sju åtta [företag], det sitter en marknadschef på varje [företag], vad händer med honom om det ska bli en [företag]? Och det sitter en VD på varje [företag], dom är inte VD:ar längre, dom är MD. Så det var väldigt känsligt, så mycket av det här arbetet gjordes lite bakom lykta dörrar. Och sen är det ju de där uppe som ville att vi skulle effektiviseras, varför ha sju helt olika [företag] med helt olika IT-avdelningar, det är ju helt ologiskt. Varför inte lära sig av ett Europa som idag att man kan jobba som en stor [företag], det måste man ju bara kunna vinna på.

I5:15 Hur arbetar ni med styrning av integrationen?

IP5:15 Dels så organiserades vi annorlunda, dom lokala IT-cheferna blev gruppchefer över dom här, och sen har vi haft projekt som har hetat [projektnamn] och ett [projektnamn] som vi körde för att skapa det nya datacentret och ett antal olika "family trees" som jag drev och intranätprojekten. Dels så har det varit projektform, dels har det varit att dom här cheferna, gamla IT-cheferna har varit chefer över sina avdelningar och det kan jag säga rakt av från ett managementperspektiv så är det en av dom sakerna som har kostat oss mest. I och med att man har varit tvungen att stävja all den här personalen, och förmodligen fackförbund och så, så dom cheferna som var lokala IT-chefer bad aldrig om att bli head of business delivery eller head of applications, head of operations, och dom var ju krav i gamla gångor. Så vissa av dom har varit enorma bromsklossar för denna utvecklingen.

Alltså det är ju sådana saker som "ah vi borde ha datacentret i [land 7], nej vi borde ha det i [land 2], då har vi ingen kontroll, och helpdesken ska ju vara här nere". Det har varit ett stort problem för styrningen. Det har varit en jättestor utmaning att få ihop den organisatoriska biten och det tror jag man började med för att, och det kan jag nog säga som försvar till den första IT-chefen eller CION, det är det han har fått tampats med, nu har man kommit över det, nu har de här lokala bolagen, som det politiska grejerna, har lugnat ner sig och börjat finna sig vid att nu ska vi jobba tillsammans som ett bolag. Och dom som kommer in nu får ta tag i de verkliga problemen som vi behöver göra, att göra en applikationsdementering, för att se alla de här [antal] applikationerna vi har. Vilka är det som vi ska ha som preferred solution? För efter detta så har vi fortfarande så att de lokala bolagen köper in ett eget system, vilket dom inte ska göra längre, vi har mergat ju. Men det är väldigt politiskt, sitter det en ledningsgrupp här och en ledningsgrupp här, eller styrelse här, då tycker ju dom här cheferna måste ju få lönsättningen att gå runt, då ser dom utifrån sig själva, så det har varit mycket politiska bitar.

Vad var frågan? Styrningen? Så det har varit i projektform och det har varit i form av de här gamla IT-cheferna då, och sen är det ju också väldigt viktigt i en sådan här, och det är därför det har blivit ett managementbyte också, att CEO:n och CION jobbar tätt inpå varandra i detta. För annars, det som har hänt under denna tiden här, jag kommer in på kulturen här, det som har hänt under denna tiden är att man har försökt samla IT och så har det blivit ett gap mellan verksamheten och IT. Och sen har ju de här cost benefit analysen, politiskt sett, kritiserats av alla de lokala bolagen som tidigare ägde sin egen IT. Då har det blivit så att tillslut så började businessen att klaga och så blev IT:n syndabock, dels en syndabock för det kostade mer, kostnaderna ser ju mer ut, det blir ju dyrare när man gör detta, det är inget snack, det kan inte bli billigare direkt, utan det kostar att flytta, och att vara i den här dåliga mellanfasen. Och sen också för att IT fick gå först med centraliseringen, vi centraliserade även som jag sa marknad och försäljning och allting. IT går först, det vill säga, IT för bära den här otacksamma facklan. Så många gånger misstas centralorganet för IT liksom.

15:16 Har inte de andra avdelningarna förstått att detta syftar till verksamhetsförbättring?

IP5:16 Jo, dom har nog förstått det, men samtidigt när det blir dyrare så blir man liksom inte övertygad. Och när märker att man tappat kontrollen över IT och kvaliteten blir lägre, vilket den faktiskt blir när man slänger in det i ett sånt här mellanfaser där inte är riktigt konsoliderat, då tappar man förtroende, och där är det jättesvårt för oss inom IT att få ett förtroende hos verksamheten, det är ju mitt jobb liksom. Skapa ett förtroende hos dom, vi klarar av det här, sluta att hålla på och gå in och halvstyra våra IT-medarbetare, det är vårt jobb liksom. Samtidigt som vi ska leverera en IT som är bra och som fungerar. Och det gör den inte lika bra, det blir inte bättre kvalitet direkt, och det blir inte billigare direkt utan det kostar pengar att göra detta, det kostar säkert mer. Men sen är det också så att vi gör ju detta för att vi skall kunna växa framöver, det är långsiktigt, det är inte bara så att det vi hade innan ska jämföras mot det vi har nu. När vi har byggt ihop det här centrala skall vi kunna svälja en mycket större marknadsandel.

I5:17 Jag fäste mig lite grann på det du sa om att de lokala IT cheferna var lite stoppklossar, att ni bytte ut er CIO, hur förändrade han attityderna hos dessa stoppklossar?

IP5:17 Det är ju här politiken kommer in, för vissa av dessa cheferna var det inte så svårt, då hade man likson en legal juridisk, vissa av de här [företag] var under samma juridiska enhet då rapportera de intern, men för [land 6] och [land 7] fallet så är det jätte svårt för de hade en egen styrelse, var ett eget företag och egen balansräkning, som dom fick stå till svars för. IT-chefen som var där som var chef för business delivery, han visste inte vem han skulle rapportera till. Och den [land 7] som skulle vara drift operations chef som är den viktigaste rollen inom IT-organisationen förutom CIO:n, han ska ju måste ju hålla systemen upp löpande han var likadan, de kände ju inte att de skulle vara centraliserade, det är ju fler [varuhus] i [land 7] än vad dom har i [land 4].

I5:18 Men de har gått med på att bli centraliserade nu?

IP5:18 Nu ja, men det är ju vissa av dessa bromsklossar som har fått falla bort för att få detta att funka och bli bra.

I5:19 Hur ser vikten av IT/IS ut?

IP5:19 Där är ju vårt verksamhet väldigt intressant, ta [företag] som exempel, skulle man kunna hävda att IT inte är så viktigt, det kan någon annan göra, men där emot i denna [bransch], är IT så nära kärnverksamheten om man kollar på en projektbudget och de projekt vi skall göra, så kommer man på att man räknar bara på IT-resurserna för det är ju nästan de enda resurser vi har i projektet och som kostar pengar och dem andra är interna resurser, så IT är en del av kärnverksamheten och då är det jävligt viktigt att CIO och CEO sitter tajt inpå varandra.

I5:20 Förstår CEOn vikten av IT?

IP5:20 I sinom tid tror jag att han har förstått, jag tror ändå inte att CEOn är så intresserad. Jag vet inte. Jag tror inte han har velat engagera sig i IT:n utan han har velat att IT ska sköta detta och lova dom här och dom här sakerna. Och sen när det inte funkat så har man fått byta ut IT-ledningen och ta in nya.

I5:21 Tycker du det är viktigt att han förstår IT och IS?

IP5:21 Absolut, förstår och förstår, förstår hur viktigt det är det tror jag, och förstår projektet eller vad man ska säga, tror jag är väldigt viktigt framförallt för oss som har det som kärnverksamhet. Men han behöver inte IT-chefen eller gamla IT-chefen, det är inte så jag menar.

I5:22: Hur ska man jobba med att få CEOn att förstå vad IT innebär?

IP5:22 Jag tror att det är viktigt att CIO:n rapporterar till CEO:n och inte till CFO:n eller COO:n, jag tror det är viktigt för att, framför allt när man gör en sådan avancerad process, men annars också egentligen. Framför allt om du har någon finanschef som sitter, för om du pratar med CEO:n ser han framåt och ser visioner och pratar du med han som har hand om finanserna och allting så ser han kostnader.

IS:23 Hur viktigt är det att ha en tydlig handlingsplan för hela integrationen som påbörjas tidigt?

IP5:23 Utifrån ett ekonomiskt perspektiv om det är en del i lönsamheten att göra mergerna är det viktigt att planera och framför allt estimerar vad vi ska göra så att det är bra, så att man inte står i efterhand och "shit va dyrt det blev, det funkar inte, det blev för komplicerat", på det viset tror jag att det är viktigt att göra det i förväg. Och sen är det också jätteviktigt att, det ser man bara på oss, att ha en realistisk tidsplan, vi kommer att ha ägnat fyra år för länge på detta egentligen skulle jag gissa. Man har nog underestimerat ganska mycket. Och tyvärr är det så att det inte är de tekniska problemen med att konsolideras som är det svåra, utan det har varit de här bromsklossarna i form av politik och företagsmergin och en finanskris som har kommit i mitten och där man tog bort alla projekt och resurser. Och sen året efter det så hade vi ju det bästa året i vår tid någonsin för att vi är starka i och med att vi har pengar.

Planeringen av IT och IS-integrationen är väldigt jätte viktigt där men får du inte verksamheten med dig, om verksamheten inte stödjer IT/IS-sammanslagningen av bolagen, då blir det väldigt svårt för IT/IS att gå i förväg och försöka driva, för som vi har haft det har vissa chefer har fortfarande rapporterat lokalt och låtsats att de varit IT-chefer fortfarande och man har väntat ut vissa kontrakt som ska skrivas och så vidare, vilket har försenat processen jättemycket.

IS:24 Hur skall man jobba för att motverka attitydproblem?

IP5:24 Business-integrationen måste gå parallellt med IS-integrationen, jag tror inte man kan börja med IT-integrationen innan businessen är redo för det, det som hänt för oss är att cheferna som suttit där ute de har inte tillåtit att vi har centraliserat egentligen. Det har bromsat här och där och tillslut tappar man uppfattningen om hur mycket längre kommer detta ta egentligen.

IS:25 Innan man börjar med den fysiska flytten av IT, hur ska man jobba med IS-integrationen i planeringsfasen?

IP5:25 Vi har haft problem med det som jag pratade om tidigare det med lokala och central, mellanläget som man skall försöka undvika, för kostar det pengar att befinna sig innan man slagit samman sig. Många av de frågorna blir så stora, jag vet inte riktigt ur vilken vinkel jag ska angripa dem. En ska som vi har haft väldigt svårt med problem med är att vissa de här IT-personer som sitter centralt på det nya datacentret, infrastruktur och säkerhet, har blivit extremt överbelastade och det projektet har det varit väldigt svårt att få folk till. Så där kan man säga att resurssättning på dem

mottagande eller den uppbyggande sidan, den måste man nog lastbalansera rejält så man verkligen förstår att man inte underskattar insatsen som behöver göras. Där skulle man nog i efterhand tjäna på att ta in lite mer konsulter konsulter och haft lite mer folk än vissa människor som jobbar 200%.

Sen har vi det stora problemet med infrastruktur och sånt här projekt, och det är att man har en daily business att sköta. De människorna som bygger upp det nya datacentret, som sköter integrationen, det är samma människor som sitter på de viktigaste funktionerna, hjärtat i den dagliga verksamheten, händer det någonting, ja, då är de det som prioriteras alltid. Sen halkar projektet efter. Systemutveckling eller applikationsresurser för att konsolidera applikationer, det är inga problem, det är mycket lättare för de kan man allokera. Infrastrukturella och operationella resurser som nätverk och brandväggar, hårdvara, drift och servicedesk, den typen av resurser kan man aldrig bråka med säkerhet för dem måste alltid finnas till hands om det skulle hända något. Det var det jag var inne på i planeringsstadiet, hade man gjort planeringen ordentligt i början så hade man sett de här flyttprojekten lite mer som att, "när vi väl kör så kör vi, som in i helsike", så hade man biffat upp rejält på dom. Sen vet jag inte om det hade funkat med tanke på att vi har fått vänta på en del bromsklossar på vägen. Men där tror jag nog att vi har satsat för lite, och tyvärr har operations och infrastruktur varit två av de avdelningar som har haft chefer som har haft svårast för att tänka nytt. Det är dom som skall tänka nytt.

Det faller tillbaka på organisationen hela tiden, jag hade gärna velat säga, "vi har kört agila metoder för att konsolidera lalala", nej, det är så stort detta, hade vi köpt upp ett bolag som gör samma sak som oss, som jag sa [företag] och [företag], då hade jag kanske kunnat svara mer konkret. "Jag tog [företag] [system] och sen slog vi ihop det här och då planerade vi lite mer", men det är svårt att säga nu. Jag kan prata mer i stora drag, vad som händer i en organisation och, som sagt [antal] produkter. Ni pratar ändå om en konsolidering av två bolag, det går inte att bortse från.

IS:26: Hur kan man jobba med IS proaktivt för att undvika problem i en integrationsprocess?

IP5:26 Jag tror att en sak är viktigt, nu har vi många bolag, det är inte bara ett bolag som vi har köpt upp, en sak är viktigt, det är att man bestämmer sig för vilka system man skall ha, så man inte har flera olika av samma. Det var därför vi konsoliderades från början, eller att man inte under processen tar in nya system eller andra system. Man har en klar strategi, "det här system, det ska vi behålla", sen ska det vara uttalat. För det har gått såhär hela tiden.

IS:27 Vem är det som bestämmer systemet från början?

IP5:27 Bra fråga! Den första CIO:n ställde sig och försökte ta kontroll över det där, men sen är businessen inne och rafsar, businessen vill tycka, i slutändan är det businessen som vill tjäna pengarna och det är deras balans. Då tycker de att de ska få bestämma.

IS:28 Vem tycker du skall vara med och bestämma?

IP5:28 Det beror på vilken roll IT skall ha, men jag menar, för vår roll, vi centraliserade vår IT-organisation för att vi skall få en sofistikerad och smart IT-organisation. Då får vi vinna ett förtroende för att ta den rollen, men det är vi som vet IT:n bäst och businessen vet businessen bäst och där faller det alltid tillbaka. Businessen ska tänka på vad är det dom behöver för business, de ska inte tänka vilket system är bäst för oss. Och IT ska tänka hur möter vi bäst deras förväntningar och business-krav. Det är svårt, den är jättesvår den processen. För vad gäller att välja olika applikationer och hur man ska gå vidare, så...

15:29 IT och IS är ju ett stöd för verksamheten.

IP5:29 Ja det är det ju, men den kan inte, i detta blir det extra problematiskt för tidigare hade så hade IT-lokala bolagen kontroll över sin IT men nu när det köptes upp så är det vi i [företag] IT som har kontroll även om det är deras gamla. Men businessen måste backa då, de måste backa och släppa det gamla de hade kontroll över innan och låta IT göra det. Det är svårt.

15:30 Om du fick göra om allt från början, hur hade du gjort för att det skulle lyckas?

IP5:30 Jag hade nog gjort en riktigt, riktigt klar businessanalys, nu var jag ju inte riktigt med i den processen så jag kan inte riktigt svara för det. Men jag hade velat att dels business och IT, CIO och CEO, skulle ha en tajt koppling till varandra och ha ett klart businesscase, en realistisk plan för detta. Sen hade jag velat att det skulle förankras mycket bättre politiskt sätt, business måste ta en tydlig ledarroll i integrationen för att om inte den hänger med är det jättesvårt för IT att börja konsolidera system eller konsolidera IT om inte business själv vill att man ska göra det. Då måste de slåss mot de demonerna där ute. Och då är klart frågan, i vårt fall vet jag inte om det är vår planering som har fallit eller om det är de här politiska bitarna.

15:31 Kan man lösa dessa politiska bitarna bättre med planering?

IP5:31 Jag tror att i vårt fall att IT fått gå ut och ta mycket av den skiten. Och det hade man kunnat lösa genom att planera business-integrationen bättre och inte förvänta sig att IT skall sammanfoga alla utan mer se projektet som mer organisationsövergripande.

15:32 Varför blir det ett IT-projekt istället för en organisations övergripande?

IP5:32 Jag tror det, i alla fall i vårt fall, det var det man tyckte var den stora vinsten. "Nu skall vi göra det här", för det var det tydligaste exemplet på att vi skulle kunna spara pengar, genom att gå ihop. Men skulle man gå ut och sagt att "det är klart att vi kan spara pengar på att ha två centrala marknadschefer istället för sju", då hade det aldrig gått hem. Sen så vet man inte vad de här fackföreningarna har haft för invändningar när man kommer och centraliserar, man vet inte vilka krafter man är emot där. Det kan vara så att det måste ta den tiden det tar.

Och då kan man ifrågasätta, “det spelar inte någon roll hur bra man planerar med IT”, man kan snarare borde planera utifrån att det här kommer bli en långdragen process. Då skulle man säga att vi konsoliderar IT:n bit för bit och gör det bra. Det kanske hade varit bättre. Men det de faller tillbaka på, man hade kalkylerat på stänger vi ner outsourcing leverantörerna, stänger vi ner de här datacentralerna så sparar vi så här mycket pengar och det är cost benefits-argumentet för att vi ska köra det här projektet.

Men det kan vara så, hade vi konsoliderat sakta men säkert så hade vi kunnat spara en hel del av de business störningsmomenten som har varit, vi hade kunnat haft kontroll över IT:n bättre. Vi hade kunnat slippa schaffsa om hur vidare det är dyrare eller billigare eller vad edt nu är för att vi gör det på ett tydligt, klart sätt. Vår ekonomiska uppföljning på IT:n hade kunnat bli mycket lättare och nu vet ingen riktigt vad som kostar och inte kostar, vet inte riktigt var systemen är.

Men sen är frågan är om vi hade haft tid, för ena gången säger jag att vi borde satt in mycket mer resurser så vi fick detta gjort men andra sekunden säger jag att om vi tagit system för system och konsoliderat direkt så hade det blivit mer kontrollerat sen så vet jag inte om det passar ihop med hur det hur dem ville att vi skulle slå samman och snabbt göra någonting.

Det som man måste ta ställning till när man ställer den frågan är, vad man har för utgångspunkt och mål, varför gör vi detta, varför centraliserar vi och hur vill management att man skall göra det. För om management kan vänta i 20 år innan vi är färdiga då kan man göra det kontrollerat och planerat bit för bit och konsolidera löpande istället för att flytta as-is. Säger managemt att “jaa vi måste göra detta inom tre år och då ska vi ha en och samma IT och då kommer vi förlora jättemycket pengar på alla dessa IT-systemen”, då är det bara att köra allt man kan.

15:33 När man bestämmer vilket mål man vill ha gjort, vilka ska vara med och reflektera kring det målet?

IP5:33 Jag skulle nog säga om management eller styrelsen eller vem det nu är som sitter här och beslutar om det, eller ägarna som beslutar om det, så skulle CEO:n vara den som leder arbetet för att ta fram med strategin sen skulle CIO:n, med hjälp av konsultbyråer av något slag skulle jag säga som varit med i många andra sådana här processen, så skulle jag nog se att det skall göras.

Intervju 6 (I6)

I6:1 Vad är din roll på företaget?

IP6:1 Jag är ansvarig för finansiell due diligence på [företagsnamn].

I6:2 Hur mycket erfarenhet har du IS-integration i de här sammanhangen?

IP6:2 Dom huvudsakliga system som väldigt viktiga i det arbete vi gör, det är ju självklart affärssystem, med hela redovisningen och ekonomihanteringen. Den är oerhört central i det arbete vi gör och all den information som kommer utifrån systemen. Det är grunden i det analysarbete som vi gör.

I6:3 Vid M&As, hur har ni arbetat med IS-integration?

IP6:3 Integrationsbiten kommer egentligen efter själva due diligence-arbetet, det vi gör och den del jag jobbar är så att säga innan eller under en utvärdering av ett eventuellt förvärv eller en eventuell försäljning. Och då använder vi den information som kommer ur de här systemen, hela integrationsbiten kommer egentligen efteråt när man väl bestämt sig för att göra det här förvärvet och till vilka villkor man skall göra ett förvärv eller sälja ett bolag. Så att den delen, själva integrationsbiten är inte jag inblandad i, jag har egentligen ingen erfarenhet av integrationen. Men vi har andra personer i andra grupper inom företaget som jobbar med integrationen. Vi kan ju se till att du får prata med någon, om det är just är integrationen som är intressant så finns det andra här som kan det väldigt bra.

I6:4 Jag är nog lite vilseledande, det är inte egentligen integrationen, vi har klassat allt som integration men förstått att det ligger mer efter. Vi är mer intresserade av planeringen som du mer sysslar med kanske. Det är jag som är lite vilseledande i mina definitioner. Om vi kommer er planering eller er due diligence, hur ser arbetsprocessen ut?

IP6:4 Där är det dels att kartlägga vilka system som finns och ofta är det så att den vi jobbar för, förvärvaren har ett antal egna system och behöver därför förstå vad målbolaget har för system och hur de passar ihop, och därmed göra någon slags bedömning av om man behöver implementera nya system eller om de är kompatibla, om man kan köra olika system i de här enheterna under en övergångsperiod i alla fall. Det huvudsakliga arbetet handlar om att kartlägga vad som finns, det är en naturlig del av en due diligence-arbetet som vi genomför.

I6:5 I denna kartläggning, vad är det ni kollar på?

IP6:5 Då kollar vi på grundläggande saker, vad det är för system, vad det är för leverantör, vad det är för version av systemen, vad det finns för specialanpassningar om det finns sådana i systemen,

hur mycket som är standard och hur mycket som är speciellt anpassat för det specifika bolaget. Vi tittar också på de löpande kostnaderna, hur man underhåller de här i den mån de behövs det. När det behövs nya uppgraderingar, så det är väldigt mycket fokuserat på kostnadssidan, vad dom kostar idag och vad det skulle kosta eventuellt byta ut de här. Vi tittar också på vad som kommer ut ur de här systemen, är dom tillräckliga för de behov och de krav som kommer att ställas efter ett eventuellt förvärv. Om det inte är tillräckligt så kan det vara en anledning till att man också behöver uppgradera eller byta de här systemen till någonting annat.

I6:6 Hur har den här granskningen prioriterats i förhållande till hela M&A-processen, utifrån ditt perspektiv?

IP6:6 Den är nog ofta, inte alltid, men ofta är den ganska lågt prioriterad. Det kan delvis hänga ihop med vem vi jobbar för, vem som är uppdragsgivare. Om det är en finansiell potentiell köpare, en private equity liknande aktör, så är det ofta mindre fokus på informationssystemen. Är det ett annat företag, en industriell aktör, där det blir en integration där man ska koppla på det här bolaget med sina system, i en annan befintlig organisation, då är det mer fokus på de informationssystem som finns. Vi jobbar väldigt mycket med private equity, därför tror jag att det i de där vi har varit inblandade så är det ofta förvånansvärt lite fokus skulle jag säga.

I6:7 Vilka risker ser du med det?

IP6: Riskerna är att man efter ett förvärv hamnar i en situation där man inser att de befintliga systemen inte räcker till, det behövs en uppgradering eller en förnyelse på det här området. Och det är ofta väldigt kostsamt, det är stora investeringar att göra. Och det kan komma som en överraskning om man inte gör den här analysen under due diligence-arbetet.

I6:7 Hur arbetar man med integrationsstrategin generellt?

IP6:7 Det är någonting som jag egentligen inte är inblandad i, som jag inte gör som en del av due diligence-arbetet. Utan det är ofta vi kartlägger det här, talar om hur det ser ut och sen om det blir en affär och vår uppdragsgivare då kan det bli aktuellt att bli en dialog kring en integration. Och då är det ett annat team hos oss som tar över och för den dialogen.

I6:8 Du har ingen insikt i hur arbetet planeras innan man börjar?

IP6:8 Nej, det har jag faktiskt inte. Det är faktiskt inte inblandad i, så jag har ingen input till det tyvärr.

I6:9 Hur styr man hela integrationsprocessen, från planering till utförande.

IP6:9 Om man tar det ur ett väldigt vitt perspektiv, jag är egentligen med fram till att affären beslutas och genomförs och det förberedande analysarbetet och utvärderingsarbetet. Under den

perioden så identifierar vi att "här kommer det att finnas ett behov av att göra någonting", och då mer än att det är någon som tydliggörs i den processen och sen att vår uppdragsgivare då konstaterar "gör vi det här, om vi genomför förvärvet, då måste vi omedelbart börja planera för en integration", och då ur mitt perspektiv och det jag gör är att se till att det finns någon som tar vid internt hos oss, om det är någon av oss som ska hjälpa till eller om de har en annan lösning på det, men oftast är det så att vi har möjlighet att sätta in ett annat team just på den biten. Så det blir egentligen en överlämning där.

I6:10 Har ni en tydlig målbild när ni genomför en due diligence?

IP6:10 Det tycker jag absolut att vi har och det är en diskussion som vi har med uppdragsgivaren initialt. Och har en överenskommelse vad vi vill uppnå och vad som är viktigt för vår uppdragsgivare i det här specifika caset. Dom har ofta när dom kontaktar oss själva gjort ganska mycket förberedande arbete och har ett antal hypoteser som de gärna vill få bekräftade, utöver att de eventuellt vill ha vår syn på andra problem, möjligheter, risker som kan finnas med ett eventuellt förvärv. Och i den delen är självklart informationssystemen, kommer ibland, inte alltid, men ibland upp som en frågeställning, hur ser det här ut. Ofta är det ännu bredare hur den ekonomiska rapporteringen, -uppföljningen och -förståelsen, hur väl utvecklad är den och vilka eventuella risker finns det i organisationen runt det här. Då kan det dels vara att det är informationssystemen som brister men det kan också vara att det är kompetens hos personalen som kan vara bristande. Och det är också, om man vill vidga det ytterligare, är naturligtvis personalen väldigt viktig. Det blir alltid en frågeställning kring den ekonomiska rapporteringen och det som faktiskt kommer ut och hur bolaget följer upp och analyserar verksamheten. Förstår de var lönsamheten finns någonstans och vilka produkter, vilka tjänster, vilka geografiska områden, vilka kunder? Det är den typen av frågeställningar som vi tittar väldigt mycket på, för att kunna förstå det måste man ha informationssystem som stödjer den typen av analyser.

I6:11 De personer ni för dialogen med, på vilken nivå är de i organisationerna?

IP6:11 Det är väldigt mycket CEO och CFO som vi för dialog med. När det gäller kartläggningen av de system som finns så är CIO en viktig person, så CIO:n är inblandad också. Men huvudsakligen CFO och CEO skulle jag säga.

I6:12 Om vi kollar på CFO och CEO, hur stor förståelse har de för informationssystemen?

IP6:12 CFO skulle jag säga tycker jag har ganska god förståelse, sen mer för de system de faktiskt har, det tycker jag generellt är mycket god förståelse. Sen är mer frågan om ställer rätt krav på systemen, om de systemen faktiskt kan leverera den information som de borde vara intresserade av, om man uttrycker sig på det sättet. De system de faktiskt har tycker jag de kan och förstår, men det är inte alltid de är tillräckliga.

I6:13 Om en integration är inblandad, hur står förståelse har de för vad integrationen innebär?

IP6:13 Det är nog, utan att ha varit inblandad i det, så är min erfarenhet ändå att det är alltid ett stort arbete med integrationen, det är lätt att underskatta både tidsåtgång och kostnad för att få en lyckad integration.

I6:14 Hur tycker du att man ska arbeta för att undvika att undervärderar integrationen?

IP6:14 Genom att lyfta frågan tidigt och få med det på agendan som det som ska göras efter ett förvärv. Och det är, som sagt, när vi lämnar över till de som jobbar med integration, vi pratar ofta om 100-dagarsplaner, vad är det som ska göras under de kommande tre månaderna direkt efter ett förvärv. Det här bör absolut vara med som en frågeställning, är det här någonting som ska hanteras under den här perioden eller hur ska den prioriteras. När man gör den typen av 100-dagarsplaner så, är man strukturerad då brukar den här frågan täckas in, det är mer om man inte är strukturerad efter ett förvärv som jag upplever att man riskerar att man missar det här, och det gäller andra frågeställningar också. Men informationssystemen är en del av det hela.

I6:15 Vilka ska vara med och utarbeta 100-dagarsplanerna?

IP6:15 Självklart måste bolagets ledning vara djupt involverad i det, de nya ägarna brukar också vara involverade, men det behövs nästan alltid extern hjälp för att orka med det här. Och det brukar alltid finnas konsulter inblandade som leder och styr det hela, men för att det ska fungera i praktiken så måste det förankras hos bolaget, att man har en gemensam bild, att bolaget förstår varför man gör det och varför det är viktigt. För att få en bra process, en lyckad process att faktiskt genomföra.

I6:16 Hur skapar man förståelse för kunden så att denne förstår vad det innebär?

IP6:16 Att jobba väldigt nära, att jobba som ett team, att vara på bolaget och jobba tillsammans med dem, en löpande dialog och tydliga målbilder över vad vi vill uppnå och vad fördelen och vinsterna är om vi lyckas genomföra det här och vilka risker eliminerar eller minimerar åtminstone. Så en tydlig målbild och en löpande dialog det är det som gör att det lyckas.

I6:17 Vilka frågor skall lyftas upp i pre-M&A för att lyckas med integrationen?

IP6:17 Det är specifikt för varje förvärv och det som vi normalt gör i den här genomgången är att vi tittar på, ur ett väldigt brett perspektiv och ser, är det integrationsfrågor, om det förvärvade bolaget skall integreras i en annan befintlig organisation, då är det väldigt mycket integrationsfrågor som är viktiga. Om det inte är det, om det är en finansiell köpare, om det är den private equity, då är det mer kommer bolaget att fortsätta att vara till stor del vara en standalone verksamhet som fortsätter sin verksamhet så som den har gjort. Och det inga integrationsfrågor egentligen, däremot så kan det

vara andra frågeställningar som hur kan vi effektivisera olika saker, hur kan vi förbättra inköpsfunktioner, hur kan vi förbättra logistik, hur kan vi förbättra kassaflödet genom att fakturera snabbare, fakturera på ett annat sätt än vad vi gjort tidigare till våra kunder. Då blir det mer den typen av frågeställningar som alltid är intressanta, de är intressanta även om det är integration i en annan verksamhet. Så det vi gör när vi går in och tittar på det här, 100 dagar är en väldigt kort tid, det är tre månader som de behöver, så syftet med det här vad hittar vi de snabbaste vinsterna någonstans, vad är det som är viktigast för att det här förvärvet skall bli lyckat. Då är det i den här 100-dagarsplanen så är det dels att identifiera vilka aktiviteter och vilka åtgärder måste vi sätta in från dag ett och vilka aktiviteter och åtgärder kan vi vänta med och göra lite senare. Vi har dom på vår att-göra lista men vi väntar lite grann med dom, för de är inte akuta, de kommer att behöver men andra saker måste vi prioritera högre. Så det är väldigt mycket en fråga om vad som ska prioriteras, och i vissa fall så kommer informationssystem, ekonomisystemen, högt på listan om man behöver på något sätt stärka den här rapporteringen. Och många gånger kan det handla om att ta in nya resurser, kanske byta CFO, för att den är inte tillräckligt stark. Att sätta upp en väldigt tydlig plan för vad som ska göras och prioritera, det är det vi jobbar med i den här 100-dagarsplanen.

16:18 Vem är det som bestämmer vad som ska prioriteras?

IP6:18 Det är en dialog, för att det ska bli lyckat och fungera smidigt, så är det viktigt att förankra det här och att bolaget känner att det här är något som vi behöver och någonting som vi göra och någonting som kommer att prioritera och satsa resurser på internt. Så det kräver, både planeringen och genomförandet, väldigt mycket resurser från bolaget. Vi föreslår, och baserat på vår erfarenhet från tidigare liknande övningar, så har vi en viktig betydelse och bidra med förslag, men det måste förankras för det kan inte komma från konsulter. Om man inte förankrar det så fungerar det inte. Vi jobbar gemensamt fram det.

16:19 Hur tycker du att man ska jobba för att få upp IS-frågan tydligare?

IP6:19 Det vi gör från vår lilla kant när vi gör det här genomgångarna, ofta består vårt uppdrag i en väldigt översiktlig skanning av vilka system som finns och vilka eventuella brister och behov som kan finnas. När vi har gjort det och om vi tycker att det är problem någonstans och att vi behöver göra mer, då lyfter vi upp det här tidigt i processen, det är det vi kan göra. Och det försöker vi alltid att få till när vi har det här uppdraget också.

16:20 Är det lätt för er att lyfta upp frågorna till de som styr processen?

IP6:20 Det tycker jag, det är inte alltid vi får göra mer i det förberedande men jag tror att det är viktigt och det är uppskattat att vi lyfter upp det här. Och de brukar resultera i, det är att vi "amen det är bra, vi får ta med oss det efter förvärvet och titta mer på det här då och jobba med det här frågorna". Det som är viktigt i det förberedande det är mer att förstå i grova drag vilka eventuella kostnader det kan medföra. Det är siffror, kostnad och cash-out, vad det eventuell kan innebära, och också tidsomfattning om man skulle göra en förändring, om man skulle byta några

system, hur lång tid mellan tummen och pekfingret, det är ofta ganska grova uppskattningar som nöjer sig men i det förberedande arbetet. Och sen går man in i detaljerna efter förvärvet.

Referenser

Alter S (2006): *The Work System Method*, 1:st ed, Work System Press, Larkspur

Beynon-Davies P (2004): *E-Business*, Palgrave Macmillan, Hampshire

Carillo P M (1998): Mergers and acquisitions: the impact on information system and information technology, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 5, pp. 276-284

Chand G (2009): *Mergers and Acquisitions: Issues and Perspectives from the Asia-Pacific Region*, Asian Productivity Organization, Hirakawacho

Epstein M J (2004): The Drivers of Success in Post-Merger Integration, *Organizational Dynamics*, Vol 33, No. 2, pp. 174-189

Finkelstein S, Cooper C L (2010): *Advances in Mergers and Acquisitions*, 1:st ed, Emerald, Bingley

Fong J (2006): *Information Systems Reengineering and Integration*, 2:d ed, Springer-Verlag, London

Galpin H, Herndon M (2007): *The Complete Guide to Mergers and Acquisitions. Process Tools to support M&A integration at every level*, 2:nd ed, Jossey-Bass, San Francisco

Gaughan P (2007): *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructures*, 4:th ed, Wiley, New Jersey

Giacomazzi F, Panella C, Pernici B, Marco S (1997), Information systems integration in mergers and acquisitions: A normative model, *Information & Management*, 32, pp. 289-302

Henningsson S (2008): *Managing Information Systems Integration in Corporate Mergers and Acquisitions*, Lund Business Press, Lund

Howson P (2003): *Due Diligence, The Critical Stage in Mergers and Acquisitions*, Gower Publishing Limited, Aldershot

IP1, ansvarig för en grupp av konsulter för IT-effektivisering (2012), Telefonintervju 2012-04-20

IP2, vice affärsområdeschef för ett private equity-företag (2012), Telefonintervju 2012-04-25

IP3, projektledare för ett M&A-projekt (2012), Telefonintervju 2012-04-25

IP4, senior manager för integrationsprojekt vid M&A:s (2012), Telefonintervju 2012-04-26

IP5, projektledare för integrationsprojekt (2012), Personlig intervju 2012-04-26

IP6, head of financial due diligence (2012), Telefonintervju 2012-05-03

Jacobsen D I (2002): *Var, hur och varför. Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund

Johansson S-E, Hult M (2002): *Köpa och sälja företag. Strategi, värdering, genomförande*, Nya Almqvist och Wiksell Tryckeri, Uppsala

Rienecker L, Jørgensen P S (2006): *Att skriva en bra uppsats*, 2:nd ed, Liber, Malmö

Stylianou A C, Jessries C J, Robbins S S (1996), Corporate merger and the problems of IS integration, *Information & Management*, 31, pp. 203-213

The Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances (2012), [http://www.imaa-institute.org/images/figure_announced%20mergers%20&%20acquisitions%20\(worldwide\).jpg](http://www.imaa-institute.org/images/figure_announced%20mergers%20&%20acquisitions%20(worldwide).jpg)

Weber Y, Pliskin N (1996), The effects of information systems integration and organizational culture on a firm's effectiveness, *Information & Management*, Vol 30, pp. 81-90