



EKONOMIHÖGSKOLAN  
Lunds universitet

Kandidatuppsats  
FEK 582  
Januari 2007

# Kritiska faktorer i integrationsprocessen med ett utländskt företag

-

En fallstudie av Beijer Electronics

Grupp 3

Michael Treschow  
Niclas Wejrot  
Adam Westgren

Handledare

Erling Green  
Carl-Michael Unger

# Sammanfattning

**Uppsatsens titel:** Kritiska faktorer vid en integrationsprocess av ett uppköpt företag

-En fallstudie av Beijer Electronics

**Seminariedatum:** 17 januari, 2007

**Kurs:** FEK 582 Kandidatuppsats 10 poäng, (15 ECTS)

**Författare:** Michael Treschow, Niclas Wejrot och Adam Westgren.

**Handledare:** Erling Green och Carl-Michael Unger

**Nyckelord:** Integration, kulturella och organisatoriska aspekter, företagsförvärv, synergier, affärsidémodellen.

**Syfte:** Att identifiera ett antal kulturella och organisatoriska faktorer som för Beijer är kritiska i integrationsprocesserna med förvärven Hitech och Utu Electronics.

**Metod:** Vi har valt fallstudie som tillvägagångssätt. Metoden är kvalitativ, då vi vill sätta oss in i Beijer Electronics situation på ett djupt plan.

**Teoretiskt ramverk:** Teoriavsnitten är indelat allmänt teori kring förvärv, flera teorier kring kultur och kulturella aspekter samt affärsidésynsättet.

**Empiri:** Det empiriska avsnittet innehåller intervjuer med fyra ledande personer inom Beijer Electronics, VD:n i Hitech samt en ämnesauktoritet för att få en god inblick i dels berörda företag och dels få tips angående teoretisk ansats.

**Slutsats:** Ett lyckat företagsförvärv bygger till stor del på goda förberedelser inför integrationsprocessen.

# Abstract

**Title:** Critical Factors during a Integration Process in a Acquired Company- a Case Study of Beijer Electronics

**Seminar date:** 17 January, 2007

**Course:** Bachelor Thesis in business administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)

**Authors:** Michael Treschow, Niclas Wejrot and Adam Westgren

**Advisors:** Erling Green, Carl-Michael Unger

**Key Words:** Integration, cultural and organizational aspects, acquisitions, synergisms, affärsidémodellen.

**Purpose:** To identify a number of critical cultural and organizational aspects in Beijer Electronics integration process with Hitech and Utu Electronics.

**Method:** We have chosen a case study as our method procedure. The method is qualitative because we want to analyse Beijer Electronics at a deep level.

**Theoretical Framework:** The theoretical part is divided in three parts, common acquisition theory, theory about cultural and cultural aspects and theory from affärsidémodellen.

**Empirical foundation:** The empirical part contains interviews with four leading persons within Beijer Electronics, the president in Hitech and an authority within the subject. We have chosen the persons for the interviews because we want to get a good insight in the company and get support in the theoretical part of the thesis.

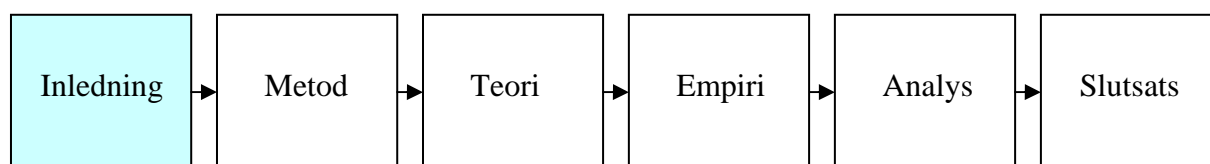
**Conclusion:** A successful acquisition is based on upon good preparations before the integration process.

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>6</b>
1.1 BAKGRUND .....	6
1.2 FRÅGESTÄLLNING .....	8
1.3 SYFTE.....	8
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	9
1.5 BEGREPPSDEFINITIONER.....	9
<b>2. METOD .....</b>	<b>10</b>
2.1 METODVAL .....	10
2.2 FALLSTUDIE SOM TILLVÄGAGÅNGSSÄTT .....	11
2.3 VAL AV FALLFÖRETAG .....	11
2.4 FALLFÖRETAGSBESKRIVNING.....	12
2.5 VAL AV FORSKNINGSMETOD FÖR INSAMLING AV DATA .....	12
2.6 INSAMLING AV PRIMÄRDATA.....	12
2.7 INTERVJUMETOD .....	13
2.7.1 Intervjupersoner .....	14
2.7.2 Intervjumetod.....	16
2.7.3 Intervjuareeffekt .....	17
2.8 SAMMANSTÄLLNING AV PRIMÄRDATA .....	18
2.9 SEKUNDÄRDATA .....	18
2.10 KÄLLKRITIK .....	18
2.11 VALIDITET.....	19
<b>3. TEORI.....</b>	<b>20</b>
3.1 FÖRVÄRV ELLER ORGANISK TILLVÄXT .....	20
3.2 MOTIV TILL FÖRVÄRV .....	21
3.3 NACKDELAR MED FÖRVÄRV .....	22
3.4 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR FÖRVÄRV .....	22
3.5 FÖRÄNDRING OCH ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	23
3.6 FÖRETAGSKULTUR .....	23
3.7 AFFÄRSIDÉMODELLEN.....	24
3.7.1 Produkt .....	25
3.7.2 Kunder och marknad .....	26
3.7.3 Varumärke .....	26
3.7.4 Resurser.....	26
3.7.5 Värderingar .....	27
3.8 NATIONELLA KULTURELLA SKILLNADER.....	27
3.9 ORGANISATORISK INTEGRATION .....	28
<b>4. EMPIRI.....</b>	<b>30</b>
4.1 KVALITATIV DATA .....	30
4.1.1 Företagskultur .....	30
4.1.2 Problem .....	31
4.1.3 Strategiska avsikter med förvärven .....	32
4.1.4 Integrationsprocessen.....	32
4.1.5 Synergieffekter.....	34
4.1.6 Ledning i Hitech och Utu Electronic .....	34
4.1.7 Sammanfattning av intervjun med Lars H Bruzelius 2006-12-19.....	35
<b>5. ANALYS .....</b>	<b>37</b>
5.1 ALLMÄN FÖRVÄRVSTEORI.....	37
5.2 ANALYS UTIFRÅN AFFÄRSIDÉSYNSETTET.....	38
5.2.1 Marknad & Kunder .....	38
5.2.2 Produkter.....	39
5.2.3 Varumärke .....	39
5.2.4 Resurser.....	40

5.2.5 Värderingar .....	41
5.3 HÖG ELLER LÅG GRAD AV INTEGRATION .....	46
<b>6. SLUTSATS .....</b>	<b>48</b>
6.1 SLUTSATS .....	48
6.2 KRITIK .....	49
<b>7. KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>51</b>
<b>8. FIGURFÖRTECKNING .....</b>	<b>54</b>
<b>9. BILAGOR .....</b>	<b>55</b>
9.1 BILAGA 1 .....	55
9.2 BILAGA 2 .....	56
9.3 BILAGA 3 .....	57
9.4 BILAGA 4 .....	59
9.5 BILAGA 5 .....	60
9.6 BILAGA 6 .....	61

# 1. Inledning



---

*I nedanstående kapitel aktualiseras vår studie, därefter förklaras vilket angreppssätt vi har valt att använda. Slutligen avgränsar vi vårt område.*

---

## 1.1 Bakgrund

Med en mer integrerad global ekonomi har den företagsekonomiska spelplanen ändrats. Den ökade konkurrensen gör det svårare och svårare att vara en mindre aktör på en större marknad, detta leder till många av de förvärv och fusioner man dagligen läser om (Shelton, Hall, Darling 2003).

Företagsförvärv har blivit en del av vardagen. Förvärv sker inom Sveriges gränser, men också långt ifrån vår del av världen. Anledningen till att förvärv sker är många och varierar från fall till fall.

Kell och Landberg skrev (2005): "It seems obvious - two successful companies marketing the same product should be even more successful if they merge. So why do 75% of mergers fail?" Många förvärv leder, som citatet ovan tydligt visar, inte till vad förvärvare först har tänkt sig. Ofta uppnås inte de synergier företagen har tänkt sig, vilket ofta orsakas av problem vid integrationen (Merrifield 2006). Studier pekar på att så många som hälften av fallen inte når de mål som förvärvaren har (Ryan 2006). Tidigare studier av McKinsey & Co på 90-talet visar att så många som 80 % av förvärven inte ger aktieägarna vad de hade hoppats (Robbins 2005). Robbins pekar på bristande planering gällande integrationen innan förvärvet skedde, detta ledde i sin tur till en misslyckad integration. I senare studier från McKinsey har man kommit fram till att storleken på köparen respektive säljaren ofta har inverkan på hur väl ett

förvärv går (Early 2004), studien pekar på att större framgångsrika företag som köper ett mindre företag, både gällande framgång och gällande storlek, ofta har större möjligheter att lyckas. Självklart finns det många förklaringar till att ett förvärv inte slutar som det var tänkt. Problemen kring förvärv är lika många som det finns förvärv då varje enskilt fall är unikt eftersom det berör olika personer och organisationer.

Ett problem som uppstår i samband med förvärv är ofta då det förvärvade företaget skall integreras med det förvärvande. Organisatoriska problem svåra att överblicka innan man tar del av dem på daglig basis, för att inte tala om de kulturella. Allt för ofta negligeras de kulturella aspekterna med katastrofala konsekvenser (Klein 2004). I de fall vi har undersökt råder det inga tvivel om att de organisatoriska och kulturella utredningarna som görs innan förvärv blir aktuellt är minst lika viktiga som de legala och finansiella delarna av due-diligence.

Beijer Electronics som vi har fått möjlighet att skriva om är en globalt relativt liten aktör på en stor marknad. De stod inför ett vägval då den asiatiska marknaden är den med absolut störst tillväxt inom deras bransch. Beijer var antingen tvungen att sluta ett nära samarbetsavtal med ett lokalt företag i Asien eller att förvärva ett företag i samma region som tillför kontakter och kompetens. Hitech som de fann genom kontakter med handelskammaren i Kina visade sig förutom att tillföra en ny produktlinje även ha mycket värdefulla kontakter i dess region. Dessutom hade de mycket värdefull kunskap inom produktion. Förvärvet ger väldigt mycket tillbaka till det köpande företaget då en ny marknad öppnades genom kontakterna i Taiwan (intervju med Persson 2006-12-05).

I många branscher är det centralt att ständigt lansera nya produkter t.ex. mobiltelefoni. I fallföretagets bransch är det å andra sidan snarare kundservice, personliga relationer och närhet till leverantör som avgör vilken leverantör man väljer (intervju med Nilsson 2006-12-05). Vårt fallföretag har länge arbetat med att växa organiskt. När Beijer sedan ville ha tillträde till den asiatiska marknaden gick det inte att själva öppna ett kontor för att få igång försäljningen. Detta p.g.a. att det i Asien är mycket viktigt att ha personliga kontakter (intervju med Terbe 2006-11-30).

En delegation skickades till Taiwan för att analysera Hitechs styrkor, svagheter, likheter och olikheter genom en omfattande due-diligence. Beijer delade upp due-diligencen i tre delar

som bestod av en legal, en finansiell och en business del. De tog extern hjälp med den legala delen (Mannheimer & Swartling) och med den finansiella delen (PWC). Genomförandet och analysen av business delen gjorde anställda inom Beijer själva (intervju med Terbe 2006-11-30). I business delen ingick kulturella och organisatoriska aspekter som de andra delarna saknade. Genom den förstod Beijer vikten av att förstå, synliggöra och lösa kulturella och organisatoriska problem.

För att på ett lyckat sätt dra nytta av de synergier som uppstår i samband med förvärv måste integrationsprocessen vara lyckad skriver Schweiger och Goulet (2005). När ett företag förvärvas tar det köpande företaget en risk då företagskulturerna kan vara mycket svåra att sammanfoga.

Beijer har nu i höst förvärvat en del av Utu Electronic detta är dock mycket mindre än företaget i Taiwan. Förvärvet är dessutom beläget i Finland vilket gör att de geografiska avstånden är betydligt kortare. Vi anser det vore intressant att se på kulturella och organisatoriska likheter och olikheter förvärven emellan och sedan studera hur pass väl de förvärvade bolagen lyckats bli integrerade.

## **1.2 Frågeställning**

Vilka är de kritiska kulturella och organisatoriska faktorerna för att Beijer Electronics skall lyckas med integreringen av Hitech och Utu Electronics?

Vilken grad av integration är att föredra för våra fallföretag?

## **1.3 Syfte**

Att identifiera ett antal kulturella och organisatoriska faktorer som för Beijer är kritiska i integrationsprocesserna med förvärven Hitech och Utu Electronics samt att analysera vilken grad integration som är önskvärd.



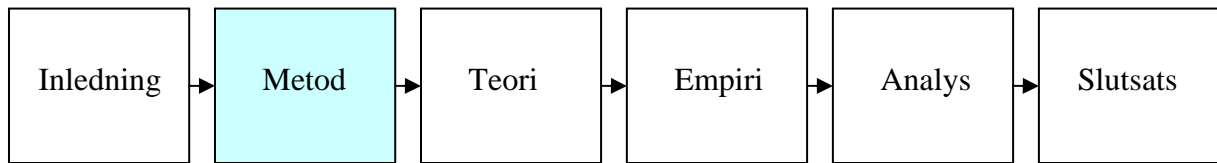
## 1.4 Avgränsningar

Vi har valt att skriva utifrån Beijers integrationsprocess med Hitech och Utu Electronics och har därför inga ambitioner att komma med några generella slutsatser inom integrationsproblematik.

## 1.5 Begreppsdefinitioner

- Beijer - Vi har av skrivtekniska skäl valt att använda namnet Beijer istället för Beijer Electronic på ett stort antal ställen i vårt alster.
- Synergieffekt - inom ekonomi ofta förekommande term för samordningsfördel som kan uppnås mellan olika företag eller verksamhetsgrenar avseende inköp, tillverkning, marknadsföring m.m. genom bättre utnyttjande av t.ex. kompetens, FoU-insatser, kapital eller arbetstid (Nationalencyklopedin 2007).
- Integration - samgående av flera företagsenheter till en större enhet (Nationalencyklopedin 2007).
- Företagskultur - den uppsättning idéer, värderingar och normer som kännetecknar ett företag eller annan organisation, eller med andra ord den informella, föreställningsmässiga sidan av företaget och den anda eller det klimat som utmärker detta (Nationalencyklopedin 2007).
- Norm - det "normala" eller godtagna beteendet i t.ex. en social grupp; konvention, praxis (Nationalencyklopedin 2007).

## 2. Metod



---

*I föregående kapitel har vi motiverat varför vi har valt att studera integrationen av förvärvade bolag i utlandet. I metodkapitlet skall vi motivera våra metodologiska val och på vilket sätt vi vill angripa problemet.*

---

### 2.1 Metodval

Processen började med att vi tillsammans inom gruppen reflekterade över näringslivet i stort, tillsammans med vänner på arbetsplatser runt om i världen kom vi fram till ett lämpligt upplägg med våra egna intressen som grund. Därefter fick vi kontakt med Beijer Electronics som genomfört förvärv i olika delar av världen, men med ett huvudkontor i Malmö. Vi diskuterade sedan lämpliga problem med Beijers ledning och med våra handledare som ansåg att vårt angreppssätt var relevant och intressant.

Vi kommer att basera vår metod på undersökningar genom främst kvalitativa intervjuer med personer som innehar nyckelpositioner inom Beijer Electronics. Dessa personer har varit djupt insatta i de två förvärvsfall som vi i våra studier kommer att granska. Studierna kommer att bygga på primärdata som vi får av våra intervjuobjekt samt sekundärdata vad gäller företagets bakgrund, strategi, tillväxt, organisations- och företagskultur vilka vi får från hemsidan och årsredovisningar mm.

Med utgångspunkt i intervjuerna med Beijers ledning valde vi teorier som hjälpte oss att undersöka problematiken kring integrationen av utländska förvärv. Detta medför en induktiv ansats i sökandet efter en bred förståelse i det valda ämnet.

## **2.2 Fallstudie som tillvägagångssätt**

Vi har valt att använda oss av en fallstudie som tillvägagångssätt, eftersom vi vill koncentrera vår uppmärksamhet mot ett undersökningsobjekt och analysera detta på djupet. Denscobe (2000) anser att fallstudie är ett lämpligt tillvägagångssätt då man studerar en process, vilket integration av utländska förvärvade bolag är. I studien vill vi beskriva gemensamma och speciella aspekter med de respektive förvärven. En klar fördel med fallstudier är att vi kan använda oss av flera forskningsmetoder, i vårt fall intervjuer och dokumentforskning (Bryman 1995).

## **2.3 Val av fallföretag**

De stora skillnader som finns i olika företags kulturer och organisationsstrukturer har gjort att vi har intresserat oss för att analysera hur ett företag framgångsrikt kan integrera ett utländskt förvärvat företag med moderbolaget. Vi har studerat två fall där Beijer Electronics, som sedan år 2000 är börsnoterat på O-listan, har förvärvat två företag i helt olika delar av världen. För drygt 2 år sedan gjorde Beijer det ena förvärvet, Hitech, i Taiwan och nu i höst har man även slutfört ett mindre förvärv i Finland. Självfallet har förvärvsprocessen och integrationen av de köpta företagen i de båda fallen inte varit helt lika. Vi har i vår studie utifrån de här två företagen valt att analysera de faktorer man måste ta hänsyn till för att framgångsrikt kunna nå den integrationsgrad köparen har som målsättning. Dessutom vill vi belysa vad som skiljer de båda förvärven åt om vi ser till företagskultur och organisation.

Tack vare att vi har en personlig kontakt med en av personerna i styrelsen har detta hjälpt oss att få en god relation till företagsledningen. De har gett en stor insyn i de förvärv som skett och hjälpt oss med en hög tillgänglighet till information.

## **2.4 Fallföretagsbeskrivning**

Beijer Electronics är ett företag som är uppdelat i två affärsområden - Automation och HMI Products. HMI Products utvecklar operatörsterminaler och säljer dessa på en global marknad medan affärsområdet Automation erbjuder ett brett sortiment tjänster och produkter på den Nordiska marknaden för automation ([www.beijer.se](http://www.beijer.se)).

Företaget har nyligen gjort två förvärv, Hitech i Taiwan (2005) och en del av Utu Electronic i Finland (2006) för att bredda sin marknad samt få ny kompetens.

Beijer har för närvarande ca 200 anställda som år 2005 omsatte 620 MSEK (delårsrapport 2006). Huvudkontoret är beläget i Malmö med ytterliggare kontor i Sverige, Norge, Finland, Baltikum och nu även Taiwan.

## **2.5 Val av forskningsmetod för insamling av data**

Ofta kopplas fallstudier och intervjuer samman (Descombe 2000). Vi kommer även att använda oss av skriftliga källor då vi känner att en djup studie är beroende av tidigare publicerade källor.

## **2.6 Insamling av primärdata**

Vi har genomfört intervjuer med fyra olika personer inom Beijer som har varit mycket aktiva i de båda förvärvsprocesserna. Vi har även hållit en intervju med en person som var vice VD på Hitech under förvärvsprocessen och som när den föregående ägaren lämnade företaget tog över VD-posten. Slutligen har vi också använt oss av en extern källa där respondenten är docent i företagsekonomi. Vi anser att det är en stor tillgång för oss att ha kunnat genomföra dessa personliga intervjuer för att både kunna föra ett mer avslappnat samtal med personerna ifråga, samt att kunna gå mer grundligt in på de olika fallen.

## 2.7 Intervjumetod

Det finns tre olika grader av struktur som används vid utformandet av en intervju, ostrukturerad, semistrukturerad och strukturerad modell (Deacon 1999).

Den förstnämnda modellen, den ostrukturerade, är uppbyggd på att man diskuterar några övergripande ämnen som man i förväg har bestämt. Den varianten har ofta en positiv påverkan på en intervju genom att man lättare kan få en bekväm stämning under samtalet och därmed kan situationen kännas mer naturlig. Detta leder till att personen inte känner att han/hon befinner sig i en defensiv position och därmed inte säger vad hon/han verkligen tycker. Negativt är dock att det i ett sådant avslappnat forum blir svårt för intervjuarna att kunna jämföra olika intervjuer med varandra och därav kunna utröna några gemensamma mönster (Kvale 1997). I intervjun med Lars Bruzelius som är ämnesauktoritet inom området valde vi att genomföra en ostrukturerad intervju där vi mejlade över de huvudpunkter vi ville diskutera dagen innan intervjun genomfördes. Eftersom Bruzelius var den enda utomstående personen vi ämnade intervjua och därmed inte skulle behöva jämföra svaren med någon annans ansåg vi att denna struktur var bäst lämpad.

Den strukturerade modellen går ut på att man har mycket mer struktur i sin intervjuguide. Man använder sig av i förhand noga formulerade frågor vilka inte på samma sätt som i den ostrukturerade modellen ger rum för större allmänna utsvävningar kring ämnet. Situationen kan kännas mer onaturlig för den intervjuade personen som därmed medvetet eller omedvetet inte ger en helt rättvisande bild i sina svar. Fördelen med att genomföra en intervju enligt den här varianten är att det är mycket lättare att ställa svaren i olika intervjuer i relation till varandra för att kunna dra någon generell slutsats eller visa några existerande mönster.

Vi ville att våra intervjuer skulle innehålla viss en struktur samtidigt som de skulle kännas relativt avslappnade. Vår avsikt var att kunna jämföra de svar vi fick på våra frågor till de olika intervjuobjekten med varandra. Vi ville att ledningen i Beijer och Hitech skulle känna att intervjun var mer som ett samtal än en intervju för att de inte bara skulle svara på de frågor som ställs. Enligt Deacon ska diskussionen präglas av en öppen dialog som känns som ett vanligt samtal men organiseras av relevanta frågor som behandlas. Utifrån de premisserna valde vi att använda oss av en semistrukturerad intervjumodell som väl passade våra syften.

Den semistrukturerade modellen är ett mellanting mellan de två tidigare nämnda strukturerna. Man bygger upp intervjun genom att använda sig av några övergripande teman med frågor. Det är upp till intervjuaren att föra samtalet framåt genom att följa den uppgjorda dock utan att använda sig av standardiserade frågeställningar (Deacon 1999).

### **2.7.1 Intervjupersoner**

När vi gjorde valet av de personer som vi har använt oss av i våra intervjuer bestämde vi oss för dessa genom att tillsammans med ledningen för Beijer resonera oss fram till vilka vi tyckte var lämpliga. Vår avsikt var att få fram en tydlig bild av de båda förvärven med tyngdpunkt på de frågor som rörde strategi, organisation, företagskulturer och de förberedelser som gjordes. Det optimala hade givetvis varit att kunna hålla intervjuer med nyckelpersoner från både det köpande och det köpta företagen i de båda fallen, men tyvärr fanns det ingen möjlighet. Detta pga. både rent fysiska hinder samt att tiden i så fall inte skulle räcka till. Vi är dock säkra på att de personer vi hade möjlighet att intervjua gav oss en god helhetsbild över förvärven samt en bra insikt och förståelse i och av de problem som uppstått och hur de har blivit åtgärdade. De personer som vi intervjuade var Göran Sigfridsson, Conny Persson, Paula Terbe, Anders Nilsson och Chi-Chie Tsu. Anledningen till att vi ansåg att dessa personer skulle kunna motsvara de förväntningar vi hade samt att uppfylla det syfte i vilket vi ställde våra frågor är enligt nedan:

Göran Sigfridsson, koncernchef och VD: I egenskap av koncernchef samt VD har Sigfridsson stor övergripande kännedom om företaget och är väl insatt i de strategiska beslut som har lett till de båda förvärv som har genomförts.

Conny Persson, vice VD, VD för HMI och styrelseordförande för Hitech: Persson är chef för affärsområdet HMI products inom vilket Hitech numer ingår i efter slutfört förvärv. Persson är även styrelseordförande för Hitech och därmed den person inom Beijer som är mest insatt i det förvärvade bolaget. Han har dessutom tillsammans med Paula Terbe och Anders Nilsson varit den som har ansvarat för en del av den due-diligence som genomfördes internt inför förvärvet.

Paula Terbe, produkt och miljöchef: Terbe ansvarar i övrigt för de inom företaget ”mjuka” frågorna. Hon är den person som har varit involverad i både Taiwanförvärvet (Hitech) och Finlandsförvärvet (Utu Electronics). Hon var först med och genomförde den due-diligence som gjordes innan beslut fattades om ett förvärv av Hitech och sedan var det också Terbe som var ansvarig för de förberedelser som gjordes innan förvärvet av Utu Electronics. Som ansvarig för ”mjuka” frågor förutsätter vi även att hon har god insikt i personalförhållandena inom respektive förvärv.

Anders Nilsson, marknadschef: Nilsson är marknadschef inom HMI products och har varit mycket delaktig i de förberedelser och undersökningar som gjordes tillsammans med Persson och Terbe i Taiwan vid sammanställningen av den tidigare nämnda due-diligence som utfördes inför köpet av Hitech. Nilsson är också mycket insatt i den pågående integreringen av Hitech med Beijer Electronic samt har god insikt i den kommande omstruktureringen där Anders kommer att tillträda som produktchef inom HMI products, i vilket det förvärvade bolaget numer är en del av.

Chi-Chie Tsu, VD för Hitech: Tsu som tidigare under den föregående ägaren var vice VD för Hitech och sedan slutfört förvärv avancerat till VD, har självklart en mycket god bild av det köpta bolaget. Det är naturligtvis intressant för oss att föra en dialog med honom med avseende hur han har uppfattat den förvärvsprocess Hitech de senaste åren har genomgått men utifrån ett annat perspektiv än de ovan nämnda personer. Tsu var verksam i USA innan han kom till Hitech vilket gör att han har erfarenhet av flera olika kulturer. Detta ger Tsu möjlighet att se på den taiwanesiska kulturen på ett mer nyanserat sätt.

Utomstående källa:

Slutligen talade vi med Lars H. Bruzelius som är docent i företagsekonomi och företagskonsult inom management. Genom honom har vi fått en hel del tips angående generell strategi vid integrering av företag som är lokaliserade i olika länder. Att kunna tala med en person som är ämnesauktoritet inom just det område vi utreder har varit odelat positivt för oss. Att respondenten är utomstående medför att han inte besitter samtliga fakta utan endast kan ge oss som tidigare nämnt generella svar på våra frågor är också positivt då det ger oss möjlighet att dra egna slutsatser utifrån intervjun.

## 2.7.2 Intervjumetod

Våra intervjuer med ledningen för Beijer och Hitech var av schematiska skäl tvungna att hållas vid tre olika tillfällen. Det första tillfället inträffade på morgonen den 30:e november i ett konferensrum på Beijer Electronics i Malmö, liksom även senare intervjuer. Då talade vi först med Göran Sigfridsson och sedan med Paula Terbe, en knapp vecka senare den 5:e december intervjuade vi Conny Persson och Anders Nilsson. Avslutningsvis hade vi vår sista intervju med Chi-Chie Tsu den 15:e december i anslutning till Beijers bolagsstämma. Den kronologiska ordningen på intervjuerna har ingenting att göra med någon strategisk planering från vår sida utan det handlar enbart om det ur intervjuobjektens schematiska utrymme. När det gäller intervjun med Hitechs VD Tsu så är enda anledningen till att vi samtalade med honom sist att det var endast vid den tidpunkt han befann sig i Sverige och vi kände att en personlig kontakt skulle passa våra syften mycket bättre än frågor per e-post. Nu i efterhand anser vi att detta var ett lyckat sammanträffande då vi först fick ha en dialog med personer ur det köpande företags perspektiv och sedan med en person som talade utifrån det köpta företags perspektiv.

Själva intervjuerna gick till på så vis att var och en av de fem nyckelpersonerna besvarade våra frågor i cirka en timme vardera, dock lite längre tid i Conny Perssons fall då han är styrelseordförande för Hitech samt VD för HMI products och därmed är den person som är mest insatt i de frågor som rör ledning, företagskultur, strategi och organisation. Den struktur som vi använde vid intervjuerna var upplagd enligt en semistrukturerad modell där vi använde oss av ett tiotal huvudfrågor med några få tillägg, i händelse av att vi behövde något förtydligat eller om vi hade olika typer av följdfrågor på det givna svaret.

De intervjuer vi höll spelades samtliga in med diktafon av anledningen att man därmed kan säkra samtalens validitet samt transkribera dem i efterhand. Det kan emellanåt vara svårt att behålla fokus under en hel intervju, vilket kan leda till att man glömmer vad som sagts. En annan anledning är att vi i efterhand ska kunna använda oss av citat från intervjuerna i vår löpande text. Vi anser också att det är viktigt att kunna dra nytta av på vilket sätt något sägs och inte bara vad personen konkret säger (Bryman & Bell 2003).

Vår intervju med Bruzelius höll vi den 19 december hemma hos honom på hans kontor. Vi hade inget strategiskt syfte med att den intervjun inträffade sist, snarare har vi i efterhand



reflekterat över att det antagligen hade varit lämpligare om den hade inträffat först istället. Speciellt med tanke på att vi då kunde ha fått tips till de andra intervjuerna och därmed lagt upp dem på ett annorlunda vis.

Vid Bruzelius intervju använde vi oss inte av en diktafon utan gjorde istället anteckningar för hand då vi ansåg detta vara mest lämpligt eftersom han ofta tydliggjorde sina tankegångar med hjälp av illustrationer av modeller. Vi anser inte att vi missade något underliggande budskap p.g.a. detta eftersom Bruzelius är en extern källa i vårt fall och inte har några personliga relationer till någon i ledningen.

### **2.7.3 Intervjuareffekt**

Att från intervjupersonen få ut den förståelse och de uppfattningar han eller hon har angående ämnet ifråga, i vårt fall de båda förvärven, kan ibland vara något problematiskt. För att man ska kunna få detta vill det till att de som deltar i intervjuerna verkligen delar med sig av sina respektive tankar och uppfattningar. Om en korrekt slutsats och en riktig analys ska kunna dras av det som framförs i intervjuerna är det självklart centralt att det som sägs är tillförlitligt samt att information inte undanhålls.

Inträffar någon form av asymmetri mellan intervjuare och respondent påverkar detta naturligtvis dialogen på ett negativt vis. Det går inte att helt komma ifrån att ett dylikt förhållande mer eller mindre råder under samtalet. Det kan inträffa någon form av underordnad känsla från intervjuobjektets sida, om t.ex. en erfaren intervjuare intervjuar en oerfaren person, vilket kan leda till att hon eller han inte ger oss de upplysningar som förväntas (Schroder 2003). Även motsatsen kan inträffa där intervjuaren känner sig underlägsen den person som intervjuas (Kvale 1997), som i det här fallet där vi samtalar med personer i ledande ställning inom ett börsnoterat företag. Det medför självklart att de besitter mer erfarenhet och har mer kunskap i ämnet än vad vi har, dock mildrades denna känsla av personernas öppna och tillmötesgående sätt samt även vårt under intervjuerna numerära överläge. Respondenten var ensam medan vi var tre.

Både Kvale och Schroder nämner att även platsen där intervjuerna hålls kan spela in i känslan av maktobalans mellan parterna och påverka samspelet dem i mellan. Våra intervjuer

inträffade i ett konferensrum på deras arbetsplats vilket självklart är mer i deras hemmamiljö än vår, det fanns dock ingen möjlighet att hålla dessa på någon om möjligt bättre lämpad plats. Vi tror dock att valet av plats hade en mycket begränsad inverkan på intervjuerna då den också passade oss mycket bra och den kändes lugn och avslappnad.

Det faktum att samtliga intervjuer med företagsledningen spelades in med hjälp av en diktafon kan ha påverkat stämningen under samtalen. Men ingen av personerna vi intervjuade sa någonting negativt om att bli inspelade och vi märkte inte av om de tyckte att det var obekvämt på något vis.

## **2.8 Sammanställning av primärdata**

De primärdata vi har använt oss av består i första hand av intervjuer med personer anställda inom Beijer Group. Vi har även intervjuat Lars Bruzelius som arbetar på BSI & partners vilket är ett konsult- och rådgivningsföretag inom management.

## **2.9 Sekundärdata**

Förutom de kvalitativa intervjuerna vilka har varit centrala i vår studie har vi även använt oss av sekundärdata. Vi har dragit nytta av ett flertal artiklar som vi funnit genom att använda oss av vetenskapliga facktidskrifter. Slutligen har vi också använt oss av en hel del material som Beijer gjort tillgängliga.

## **2.10 Källkritik**

Självklart är vi medvetna om att de personer vi har intervjuat har haft en subjektiv bild av vad som har inträffat under de båda förvärven och hur integrationen har genomförts samt vad resultatet av den har blivit. Vår uppfattning är att vi trots det har kunnat hålla oss rimligt objektiva i vår analys både med tanke på att vi hade möjlighet att föra en dialog med Hitechs taiwanesiske VD som kunde såg det hela ur ett annat perspektiv. Även att vi hade extremt begränsad kännedom om företaget och dess personal innan påbörjad utredning samt att vi

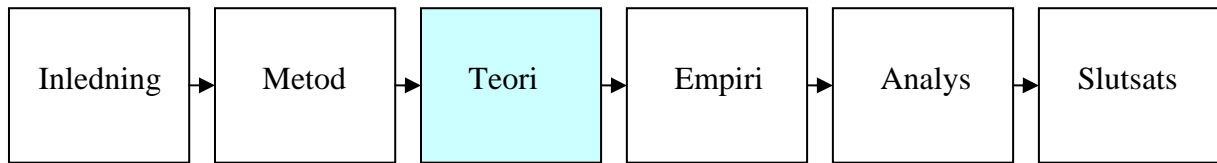
under arbetets gång inte utvecklat någon närmre social kontakt med någon av personerna ifråga.

Vi har varit försiktiga i vårt användande av elektroniska källor och bara gjort hänvisningar till artiklar där man i efterhand kan kontrollera källans autenticitet och fastställa vem författaren är. De hemsidor vi har använt oss av har uteslutande hjälpt oss med att finna företagsspecifika uppgifter, t.ex. årsredovisningar och allmän information om företaget. Vi är medvetna om att det finns risk för att företag på sina hemsidor inte ger en helt verklighetsförankrad bild av sig själva. Vi tror inte att det, om så är fallet, har någon inverkan på vårt alster därför att vi studerar företagskultur, organisation och integrering av utländska företagsförvärv vilket det talas om mycket lite på Beijers hemsida.

## **2.11 Validitet**

Vi vill att vårt arbete ska ha en hög trovärdighet, vilket innebär att det vi skriver inte ska vara förvrängt eller osant (Bryman & Bell 2003). För att garantera detta har vi som sagt inspelningar av intervjuer till vilka vi kommer att hänvisa i texten. Vi kommer även att understödja vårt empiriska material med i den här studien relevant teori.

## 3. Teori



---

*Detta kapitel inleds med en bred infallsvinkel då olika motiv och skillnader mellan förvärv respektive organisk tillväxt diskuteras. Därefter läggs mer fokus på de kritiska faktorer företag ska ha i åtanke vid ett förvärv, komplikationer rörande företagskultur och slutligen vilken grad av integration som passar olika förvärv. Dessa verktyg används sedan i analysen för att komma fram till avgörande faktorer för en lyckad integration.*

---

### 3.1 Förvärv eller organisk tillväxt

Tillväxt kräver mycket planering och struktur. Den strategiska planen ska ha resurser som backar upp, antingen genom marknaden eller inom företaget. Företaget måste kunna ta tillvara på de möjligheter som finns på marknaden eller kunna utnyttja företagets inre resurser (Penrose 1959). För att nå önskvärt resultat med sin planering sker ofta omstrukturering inom företagets olika delar. I detta läge är det mycket viktigt att kunna ta beslut, rätt beslut (Ansoff 1965).

Tillväxt ses som ett viktigt instrument för att kunna mäta företagets framgång. Det finns många olika sätt att mäta framgång, beroende på vilken relation intressenten har till företaget. Exempelvis aktieägare intresserar sig av utdelning per aktie medan ledningen har försäljningsintäkter i fokus. För att kunna överleva är långsiktig lönsamhet ett måste och detta nås genom förnyelse, förnyelse av produkter eller av marknader (Hamberg 2004).

Det finns två olika tillvägagångssätt för företag att kunna uppnå tillväxt, organiskt eller genom förvärv. De mest betydande parametrarna att ta hänsyn till är kostnad och tid. Organisk tillväxt är betydligt mer tidskrävande medan tillväxt genom förvärv är mer kostnadskrävande (Ansoff 1965).

Resultatet av dessa olika metoder kan bli snarlika men tillvägagångssättet skiljer sig drastiskt åt då de är varandras motsats. Även orsakerna till tillväxt har stor betydelse för valet. Om ett företag är helt okänt på en marknad eller om marknaden är okänt för företaget är förvärv det optimala valet. Tillväxt genom förvärv är lämpligt då företaget behöver hjälp av ett känt varumärke som känner marknaden (Ahrens 1992). Resultatet blir att företaget går genom ett annat för att nå ut till sina nya kunder. Enligt Penrose är detta det mest kraftfulla sätt att nå tillväxt.

Tillväxt genom förvärv innefattar uppköp av andra företag för att därigenom köpa licenser, produkter eller andra företag. Organisk tillväxt innebär intern utveckling som innefattar allt från att skapa nya produkter till mer komplexa organisationsformer (Ansoff 1965).

Eftersom vår studie av Beijer inriktar sig på deras förvärv som de har genomfört de senaste åren kommer vi inte att vidare beröra organisk tillväxt i någon större utsträckning.

### **3.2 Motiv till förvärv**

Förvärv behöver inte vara hela företagsköp, utan kan även innebära att köpa ut delar av ett företag som tillhandahåller den kompetens företaget söker. Detta resulterar förhoppningsvis i att företaget snabbare kan penetrera önskad marknad eller ge ökade möjligheter till att utveckla nya produkter. En av anledningarna till varför olika förvärv genomförs är de synergieffekter sammanslagningen bör skapa, exempelvis bättre resursutnyttjande, ökad finansiell styrka samt uthållighet (Bengtsson, Skärvad 2001).

Ett annat motiv till förvärv är att få tillträde till andra marknader. Orsaken till detta är att företag inte anser sig inneha den nödvändiga kunskapen för att starta upp något nytt på egen hand. Därför tar dem sig in på marknaden genom att förvärva ett redan etablerat företag (Olve 1988).

Även förändring av företagskultur kan vara ett motiv till förvärv, exempelvis då en större koncern köper ett mindre bolag som har en mer kreativ prägel. Tanken är att kreativiteten ska spridas genom hela organisationen (Olve 1988).

Eftersom ett förvärv är kostsamt krävs det stort övervägande och eftertanke innan genomförandet. Enligt teorin ska ett förvärv vara genomtänkt och planerat innan första kontakten tas med tänkbara objekt och dessa ska helst stämma överens med det förvärvande företags strategi (intervju med Bruzelius 2006-12-19). Ofta speglar detta inte verkligheten då många förvärv sker under tidspress utan tillräckligt beslutsunderlägg. Orsakerna kan vara många men oftast handlar det om andra aspiranter som är intresserade (Olve 1988).

### **3.3 Nackdelar med förvärv**

Ett vanligt problem med förvärv är att det ser bra ut på pappret men att verkligheten blir annorlunda. På kort sikt brukar produktionsvolymen öka vilket tillfredställer ledningen eftersom förvärv ofta innebär att företaget vill bredda sin organisation. Problemet brukar ligga i det långsiktiga perspektivet då de önskvärda synergieffekterna ofta uteblir. I många fall blir det koordinationsproblem med det köpta företaget som leder till tröghet inom organisationen, vilket kan leda till en produktionsminskning (Ahrens 1992).

Eftersom förvärv ofta leder till en breddning av företaget är det viktigt att organisationen inte mister fokus på deras huvudmarknad. Det är lätt att lägga för mycket tid och intresse i det uppköpta företaget. Gamla kunder och intressenter kan ifrågasätta företags tydlighet och det skapar oro. Skicket det förvärvade företaget är i har även det stor betydelse. Förvärvet kan antingen vara ett framtidsobjekt som kräver mycket arbete och pengar eller vara ett företag som är i bra skick och som är självgående (Olve 1988). Positivt med det förstnämnda är att grunden är lagd men att köpande företag kan forma uppbyggnaden efter egna önskemål. Fördelen med det sistnämnda är att ett redan väl fungerande företag kräver mindre arbetsinsats (intervju med Bruzelius 2006-12-19).

### **3.4 Förutsättningar för förvärv**

Förvärv är i grund och botten en ekonomisk fråga, företaget måste veta om resurserna finns och att köpet inte påverkar nyckeltalen och likviditeten i allt för stor utsträckning. Påverkas dessa för mycket kan det utåt ge en negativ bild av företaget. Därför är det viktigt att titta över det egna företags styrkor och möjligheter innan genomförandet av ett förvärv. Dock finns

det en risk att när företag förvärvar så blir organisationen för stor och de förlorar i effektivitet och tappar fokus (Shelton, Hall och Darling 2003). Även omvärldsfaktorer måste beaktas så att förvärvet sedan inte faller på exempelvis lagar eller liknade. Även konjunktur väger tungt i detta område (Olve 1988).

### **3.5 Förändring och organisationsstruktur**

Omvärlden ses idag som mer instabil vilket medför större hot, det kan låta skrämmande men om det finns hot så finns det även ökande möjligheter att lyckas. För att kunna ta del av dessa möjligheter menar Bakka et al. att förmågan att kunna anpassa sig till omgivningen är mycket väsentlig. Förändringar skall ske hela tiden i små steg eftersom företagsledningen inte vill chocka sina anställda. Därför är det viktigt att alltid ligga steget före med ständiga små justeringar (Bakka et al 2001).

### **3.6 Företagskultur**

Företagskulturer definieras på många olika sätt av olika författare. Alvesson fångar helheten bra då han beskriver företagskultur som normer och värderingar vilka delas av de anställda inom företaget (Alvesson 2002). Företagskulturen är mycket svår att påverka eftersom den ofta är självstyrande. Skulle företaget vilja angripa kulturen är det genom ideologier, språk, värderingar, normer och ceremonier (Morgan 1999).

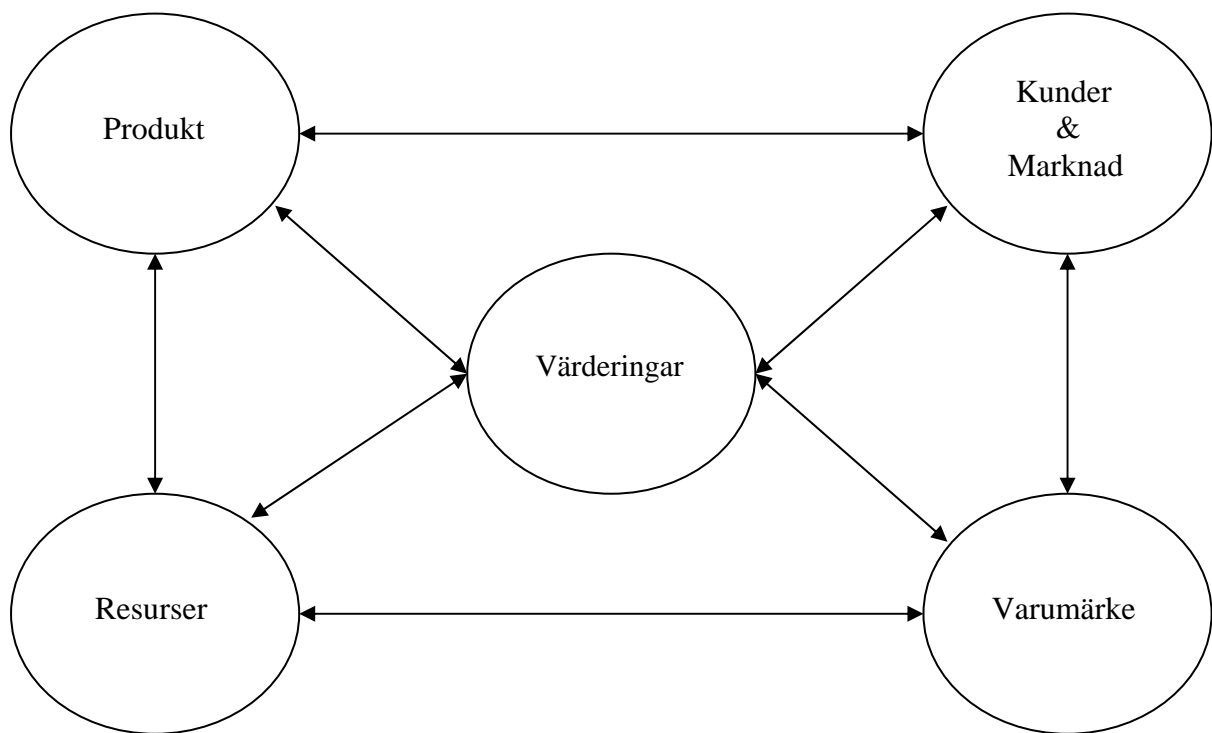
Det finns en uppsjö av olika metaforer som beskriver företagskultur. En metafor som förtydligar är att kulturen är som en kompass som visar vägen genom gemensamma värderingar, kompassen kan även vara trasig då målen inte stämmer överrens med företagets gemensamma normer och värderingar (Alvesson 2002).

Det som skall läggas vikt på är den kulturella sammanstötningen som sker när ett företagsförvärv äger rum. Sannolikheten att två skilda företag från olika delar av världen har likadan kulturell grund är ytterst sällsynt. Som vi nämnt tidigare är det över 50 procent av förvärven som misslyckas, en bidragande orsak till detta är att företagens normer och värderingar inte är de samma. Problemet är att kulturen inte kan undersökas ordentligt innan

sammanslagningen sker. Det är bara de stora dragen som analyseras medan helheten inte kommer fram förrän integrationsfasen är slutförd. Skillnader kan uppstå inom allt mellan kommunikation, beslutstagande, planering och ledarskap (Shelton, Hall, Darling 2003).

Företagskulturen är följaktligen svår att identifiera och definiera. Om kulturerna skiljer sig åt är det viktigt att det finns en dominant kultur eller att det förvärvade företaget är självständigt (Shelton, Hall, Darling 2003).

### 3.7 Affärsidémodellen



Figur 1. Affärsidémodellen

Som vi nämnt tidigare är förarbetet mycket viktigt innan ett förvärv sker. Det skall inte vara tillfälligheter som avgör om ett förvärv sker, utan noggrann planering rörande vilket slags företag som är intressant. Köparen måste identifiera om man vill förbättra sin nuvarande verksamhet, om man vill få tillträde till en ny marknad eller få tillgång till en ny produkt. Förvärv är oftast en lösning på ett problem eller önskan som inte kan uppnås internt (intervju med Bruzelius 2006-12-19).



För att få en enkel och övergripande bild av sitt eget företag kan man dela upp företaget enligt ovanstående modell för att sedan analysera varje del för sig och kontrollera inom vilket område företaget behöver utvecklas och var det fungerar väl.

För maximalt utnyttjande av denna modell skall analys göras på vardera företag. Sedan skall resultaten jämföras med varandra för att se företagens skillnader och likheter. Det är under jämförelsestadiet passformen mellan företagen analyseras. Beroende på vad företaget söker skiljer sig det önskvärda resultatet, då vissa bara vill öka sin marknadsandel och därmed söker ett företag som liknar deras egna i alla avseenden (intervju med Bruzelius 2006-12-19). Eller som tidigare nämnt kunna inbringa nya produkter eller vill etablera sig på en ny marknad. Beroende på vad företaget söker skall de inrikta sig på rätt kategori. Vill företaget uppnå marknadsutveckling skall den primära förändringen inte ske i resurs- eller produktområdet. De fem uppdelningarna illustrerat i figuren ovan förenklar sökandet efter det företag som passar de krav som ställs. Anser företaget att de har bristande kompetens inom t.ex. kund och marknad bör det tilltänkta förvärvet skilja sig från köparen inom detta specifika område. Om företagen är alldeles olika så är ett samarbete omöjligt. Är företagen alltför lika finns det risk att grundtanken med förvärvet inte uppfylls, vilket gör det lönlöst att fortsätta (intervju med Bruzelius 2006-12-19). Optimalt är följaktligen att köparen är olikt det köpta företaget där brister existerar, samtidigt som de övriga områdena överensstämmer. Robbins (2005) skriver "The time to plan the post integration process is before the deal actually occurs" och får stöd av Bruzelius som menar att man måste ta fram en integrationsplan redan före förvärvet. Att integrationsprocessens betydelse är stor för utgången av förvärvet skriver Burger (2006) som nämner integrationsprocessen tillsammans med orimliga visioner om kostnadsfördelar och problem med organisationsintern politik är de faktorer som oftast gör att ett förvärv får sämre utfall än förväntat.

Analysen har följande tillvägagångssätt.

### **3.7.1 Produkt**

Analysera vilka produkter företaget säljer, hur lång produktlinjen är, om det är något som ska utvecklas och i så fall vad och hur.

Sedan jämförs dessa resultat med det tänkbara förvärvsobjektet för att se om företaget kan tillföra något i form av utökad produktlinje eller effektivisering.

### **3.7.2 Kunder och marknad**

Det grundläggande är vilka marknader företaget är aktiva på samt vilka dess primära kunder är. Om företaget vill växa genom marknadsutveckling är de väsentliga frågorna vilken marknad söker företaget inträde på, vilka kunder är det företaget vill nå och kan ett förvärv hjälpa företaget att nå dit.

Om tillväxt genom marknadsutveckling är önskvärd måste man att se till vilken marknad förvärvsobjektet är verksamt på och kontrollera om den marknaden är intressant för företaget. Om den skulle vara intressant krävs ytterligare analys av de egna produkternas möjlighet att komma in på marknaden.

### **3.7.3 Varumärke**

Detta område handlar om passformen mellan de sammanslagna företagens varumärken. De skall antingen ha en god överensstämmelse eller komplettera varandra. Med överensstämmelse menas att de olika varumärkena bör stå för samma sak, exempelvis är inte ett samarbete mellan Marlboro och Green Peace att föredra då dessa varumärkens innebörd skiljer sig för mycket. Ett exempel på god komplettering är Sony Ericsson där Sony tillför goda kamera- och musikkomplement medan Ericsson bidrar med ett gediget tekniskt kunnande.

### **3.7.4 Resurser**

Har företaget inte de resurser som krävs för att uppnå sina mål kan det vara en anledning till ett förvärv. I många fall finns det dolda resurser internt så det är viktigt att företaget verkligen undersöker och analyserar dessa. Resurser kan vara allt från kunskap inom produktion,

kunskap inom nya rön, tillgång till råvaror, god infrastrukturell miljö till institutionellt skydds nät.

En ordentlig undersökning för att lokalisera bristerna är viktigt för att komma fram till vilka företag som är lämpliga dotterföretag/partners.

### **3.7.5 Värderingar**

För att en integrationsprocess skall få en lyckad utgång har värderingarna stor betydelse.

Värderingar är tankar och processer hos medarbetare som återupprepas och därmed blir till en kultur (Hatch 2002). Vill man sammanföra två organisationer med olika värderingar skall man till att börja med ha god kännedom om likheter respektive olikheter gällande värderingar hos de båda organisationerna. För stora olikheter inom värderingarna ger upphov både till konflikter och till problem med kommunikationen. Skall man uppnå en hög grad av integration är detta naturligtvis inte önskvärt. Dessutom skall man betänka att det oftare är lättare att mötas någonstans på vägen mellan olikheterna, snarare än att t.ex. det förvärvade bolaget sväljer det förvärvande bolagets värderingar med hull och hår. Ofta visar sig sådant vara problematiskt i ett längre perspektiv (Hatch 2002).

## **3.8 Nationella kulturella skillnader**

I slutet av 1970-talet gjordes en studie av Geert Hofstede där han ville kartlägga företagskulturer som en del i ett större kulturellt system. Studien utgick från ett stort internationellt företag som var aktivt i över 40 länder. Hofstede jämförde sedan data av värderingar mellan de 40 länderna och hittade tydliga drag kopplade till regioner och länder. Hofstede kategoriserade skillnaderna genom *begreppen maktdistans, undvikande av osäkerhet, individualism och maskulinitet*.

*Maktdistans* innebär i vilken utsträckning medborgare av en nation accepterar ojämna fördelning av makt, välstånd och prestige. Extremer i studien gällande maktdistans är Danmark där mycket liten maktdistans respekteras, och Filippina där extremt stor maktdistans är utbredd. I organisationer med hög grad av maktdistans så brukar dessa präglas

av en hierarkisk ordning, medan organisationer med låg maktdistans ofta präglas av en platt organisation.

*Undvikande av osäkerhet* handlar om hur samhällen lärt sig att hantera osäkerhet. Ofta ses teknologi och lagar som skydd mot osäkerhet. Hofstede skriver att olika länder präglas av olika toleransnivå gentemot osäkerhet. I länder som kännetecknas av en låg grad av undvikande av osäkerhet accepterar människor lättare innovationer samt annorlunda beteende, medan detta inte ses med blida ögon i länder präglade av en hög grad av undvikande av osäkerhet. Sverige har färgats starkt av låg grad av undvikande av osäkerhet medan Japan är en diametral motsats enligt Hofstede.

Med *individualism* menar Hofstede i vilken utsträckning människor i organisationen handlar oberoende av övriga organisationens handlande. Ofta har länder med hög maktdistans också en låg grad av individualism (t.ex. Taiwan) medan länder med låg maktdistans ofta har en hög individualism (t.ex. Sverige) enligt Hofstedes studie. Det finns dock fall där kulturen präglas av både hög maktdistans och hög individualism, i ex. Belgien, Frankrike och Italien, dessa är dock relativt få.

Hög grad av *Maskulinitet* är detsamma som tydliga könsroller. I maskulint präglade kulturer, ex. i Japan förväntas män vara bestämda och kvinnor vårdande. Hofstede fann också genom sin studie att maskulint präglade kulturer tenderar till att värdesätta karriär och inkomst i större utsträckning än i de kulturer med en mer feminin prägel, ex. i Sverige.

Hofstedes studier är betydelsefulla och omfattande, dock måste vi poängtera att studierna bygger på IBM:s dotterföretag, och att det är möjligt att skillnader mellan nationella kulturer också har med bransch att göra, kanske skulle t.ex. en mer ”klassisk” industri som stålindustri göra Sverige mindre feminint etc.

### **3.9 Organisatorisk integration**

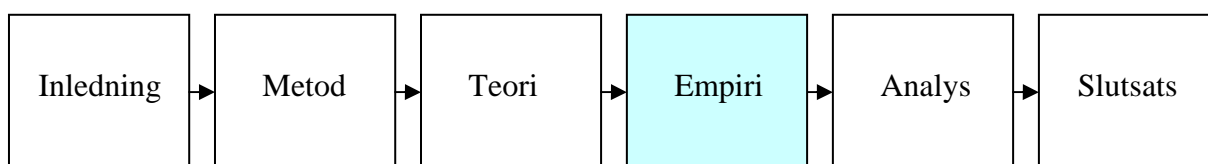
Organisatorisk integration definieras av Larsson och Finkelstein enligt: ”as the degree of interaction and coordination between the two firms involved in a merger or acquisition”. Som vi nämnt tidigare så finns det flera anledningar som kan föranleda ett företagsförvärv. Något gemensamt för dessa är att man genom förvärvet vill uppnå något positivt för det egna

företaget. Man vill växa och uppnå fördelar gentemot de andra företagen på marknaden. För att man ska kunna uppnå så stora synergieffekter som möjligt måste företagen integreras med varandra. Målet med förvärvet är att resultatet ska bli större än  $1+1=2$ , annars har man bara gjort en kapitalplacering. Kapitalplacering kan givetvis vara syftet med ett förvärv men då brukar dessa göras i andra branscher än i sin egen vilket inte berörs i detta avsnitt. Viktigt är att man integrerar företagen till rätt grad vilket ger optimala synergier för dem båda. Misslyckad integrering av ett förvärv kan både bero på att man har integrerat de båda företagen för mycket eller att man integrerat dem för lite.

Vid integrering av företag så skiljer man på hög respektive låg nivå av integration. Det är de finansiella och operationella synergier i samspelet mellan företagen som ska styra vilken integrationsnivå som är mest gynnsam (Mirvis & Marks 1992). Om företaget man förvärvar är verksam inom samma bransch som det egna är det vanligast med en hög grad av integrering för att därmed kunna utnyttja varandras resurser på ett fördelaktigt sätt. Vid förvärvande av en ny produkt för att bredda sin produktlinje eller slå sig in på nya marknader brukar partiell integration vara vanligast, dvs. att man endast integrerar delar av företagen med varandra. En lägre form av integration är lämpligast när det endast rör sig om placering av kapital, dvs. en finansiell investering vilket inte brukar ske inom samma bransch som sin egen. Man har då inte samma möjlighet att dra nytta av varandra inom produktion, marknadsföring eller av de respektive resurser företagen tillhandahåller (Mirvis & Marks 1992).

Integrering av avdelningarna på olika nivåer inom företaget behövs också för att genomföra ett lyckat förvärv med en god integration. För att gynna kreativiteten och kunna utnyttja de båda företagens humankapital inom t.ex. produktionsavdelningen måste de integreras. De måste ha möjlighet att kunna bolla idéer med varandra för att hitta de bästa alternativen och därmed finna en bättre produkt än vad företagen skulle ha kommit fram till var för sig. På en föränderlig marknad med föränderlig teknik är det viktigt med en hög nivå av integration mellan de olika avdelningarna. På en marknad som präglas av rutiner och en långsam förändring behövs det inte samma integration mellan avdelningarna. Företagsledningen i respektive bolag har till uppgift att tillse att man i företaget anpassar sig efter den grad av integration som marknaden kräver för att kunna vara så flexibla och kostnadseffektiva som möjligt och därmed uppnå maximala synergieffekter (Souder, Sherman & Davis-Cooper 1998).

## 4. Empiri



---

*I följande kapitel kommer vi att sammanfatta de intervjuer vi genomförde i december 2006 inom Beijer och inom Hitech. Vi har valt att bortse från somliga frågor i återgivningen, och vi har sammanfattat svaren för att endast återge det vi använde oss av i vårt fortsatta arbete. Vi bifogar efter kapitel 6 samtliga intervjufrågor.*

---

### 4.1 Kvalitativ data

Det kvalitativa data vi använder oss av kommer från intervjuer med personer inom Beijer Groups ledning och från intervjun med Lars Bruzelius. Vi har valt att använda oss av underrubriker där vi sammanfattar intervjuerna med ledningen. Efter dessa har vi återgett de delar av Bruzelius intervju vi anser vara relevanta.

#### 4.1.1 Företagskultur

Sigfridsson, Persson, Terbe och Nilsson säger alla att Beijer använder sig av en ”platt” organisationskultur. Det skall vara en öppen kultur där man hjälper och stödjer varandra vilket ska hjälpa till att skapa kreativitet i företaget. Denna kultur skall även spegla sig i den service Beijer erbjuder sina kunder. Servicen är något som är mycket företaget satsar mycket på och det är den som gör att Beijer differentierar sig ifrån sina konkurrenter.

Samtliga respondenter anser att kulturerna inom Beijer och Hitech skiljer sig på ett flertal ställen. Hitech har en mycket mer hierarkisk organisation och förhållandet mellan chef och anställd är mycket mer strikt i Taiwan än i Sverige.

Beijer lägger ner mer tid på att planera verksamheten och är inte lika kostnadsfokuserade. Terbe och Persson anser båda att svenskarna ibland kan fokusera mer på problemet än på lösningen medan taiwaneserna säger att de kan lösa nästan allt även om det kan vara uppenbart omöjligt.

Tsu anser att arbetstakten är betydligt högre och att arbetsdagarna är längre i Taiwan. Taiwaneserna är som sagt mer kostnadsfokuserade och är mycket mer sparsamma med sin tid vilket har resulterat i att det är mycket fler svenskar som besöker Hitech än tvärtom.

Beijers och Hitechs syn på familjrelationer inom företaget är mycket olika. Inom Hitech anser man att familjrelationer är något som ger trygghet och stärker företaget medan Beijer anser att det är oprofessionellt med familjeband och att dessa ger upphov till problem.

Finländarna är också mer hierarkiska i sin företagskultur än vad svenskarna är, dock inte i samma utsträckning som taiwaneserna. De använder sig också av ett mer klassiskt förhållande till sina överordnade än vad Beijer har.

#### **4.1.2 Problem**

De språkliga barriärerna är det största problemet med vilket man har jobbat en hel del för att kringgå. Hitech har börjat med undervisning i engelska efter arbetstid och de har anställt engelskspråkliga assistenter.

Beijer har lagt märke till att taiwaneserna inte är särskilt kritiska mot de uppgifter de blir tilldelade utan kan ibland förefalla att vara ”ja-sägare”. Det vill säga att olösbara uppgifter ej kommenteras utan de gör istället på ett annat sätt än vad som efterfrågades, vilket gör att resultatet inte blir det förväntade.

Ledningen för Beijer talar även om att det är farligt att bli för positiva i förvärvsprocessen. Det finns risk för att man bara arbetar vidare utan att lägga märke till de problem som kan finnas på lägre nivåer.

Att inte vara respektfull och visa hänsyn mot Hitechs och Utu Electronics kulturer är något som vore mycket farligt anser samtliga respondenter. Det köpande företaget måste ha en ödmjuk inställning i integrationsprocessen. Att inte göra stora förändringar för snabbt är viktigt, man måste lära sig den köpta organisationen först.

Ett problem med det finländska förvärvet var att tidsutrymmet var så kort vilket ledde till att man inte hann med tillräckliga förberedelser gällande information till de anställda. Förvärvet kom ut i press och massmedia innan det genomfördes så att alla inblandade blev informerade. Förvärvet på Taiwan kände bara högsta ledningen till innan det genomfördes. En annan skillnad var att det i Finland endast arbetade ca. 10 personer, medan det arbetade ca. 90 personer i Taipei hos Hitech.

#### **4.1.3 Strategiska avsikter med förvärven**

Avsikten med att förvärva Hitech var att Beijer ville få tillträde till den kinesiska marknaden. Beijer ansåg inte att man hade tillräckligt med tid eller resurser själva för att kunna starta upp en egen verksamhet i Kina utan beslöt sig istället för att köpa marknadsandelar. Från början var avsikten bara varit att hitta en lämplig samarbetspartner som redan var etablerad i Kina men efter efterforskningar beslöt Beijer sig istället för att ett förvärv var att föredra.

Avsikten med förvärvet av Utu Electronics agentur hos Mitsubishi Electric var att Beijer ville ha hela agenturen. Det underlättar för kunden att bara behöva vända sig till ett företag när man behöver nyttja de tjänster Beijer och Utu Electronic var för sig tidigare erbjöd.

#### **4.1.4 Integrationsprocessen**

Integrationsprocessen är på intet sätt slutförd utan den pågår hela tiden. Det är viktigt att man inte går för fort fram utan låta Hitech sköta sig själva till stor del. Beijer vill försöka uppnå samarbete på alla nivåer inom företagen på sikt. Produktutveckling, marknadsavdelning och säljavdelningen är lämpliga avdelningar att integrera på en högre nivå.



Hitech hade vid förvärvet en fungerande ledning och en fungerande produktion, detta medförde att inga större förändringar var nödvändiga. Eftersom Hitechs produkter skilde sig från Beijers skar sig inte produktsortimentet på något sätt, detta gjorde stora förändringar än mindre nödvändiga.

”Lära-känna-varandra-processen” är viktig i en affär av den här storleken, det finns ingen anledning att stressa. Att träffa varandra ansikte mot ansikte är en mycket viktig del eftersom att det blir en helt annan interaktion än om man jämför med att t.ex. ha videokonferenser. Inte bara management-avdelningarna skall besöka varandra utan även tekniker och säljare m.fl. skall få möjlighet till utbyte. Hitech var innan förvärvet funktionsindelad, men har sedermera gått mer mot en kross-funktionell organisation som mer liknar en matris.

För att ett förvärv ska bli lyckat anser ledningen på Beijer att förberedelserna är mycket viktiga. Att ha gjort en fullgod analys av det företag man ämnar förvärva underlättar den kommande integrationsprocessen avsevärt anser Beijers ledning och syftar på den due-diligence som genomförts. Terbe berättar övergripande om den tredelade due-diligencen i Hitech-fallet där Beijer själva gjorde business-delen, Öhrlings PriceWaterhouseCoopers gjorde den finansiella-delen och Mannheimer & Swartling gjorde den legala-delen. Det var tungt men nödvändigt att hela tiden leta fel och problem för att veta vad för företag som förvärvas. I Beijers business-analys ingår det att de utvärderade de kulturella och de organisatoriska faktorer som den legala och den finansiella delen saknar. Samtliga i Beijers ledning är mycket nöjda med att de gjorde business-delen själva och det är något de kommer att fortsätta med i framtiden. Det medför att de har en mycket större kännedom av företaget än om någon annan hade gjort analysen åt dem.

Det finländska förvärvets due-diligence var inte lika omfattande, och det var färre personer inblandade. Beijer hade sedan tidigare anställda i Finland vilket gjorde att man var relativt trygga i det man gav sig in i.

I Finland har Beijer till skillnad från på Taiwan för avsikt att hela integrera företaget i Beijer Electronics. Detta eftersom att Beijer i Finland kommer att ha precis samma produkter som i övriga Norden efter förvärvet.

#### **4.1.5 Synergieffekter**

Vissa delar av de synergieffekter Beijer trodde att Hitech-förvärvet skulle resultera i har ännu inte uppnåtts, men andra delar har varit bättre än väntat. Något som fungerat sämre än väntat är försäljningen av Beijers produkter i Asien, däremot har det visat sig vara möjligt att sälja Hitechs produkter i delar av Europa. Målsättningen att sälja sina varor på den kinesiska marknaden är den samma som tidigare, men Beijer har insett att det tar längre tid än de tidigare trott.

#### **4.1.6 Ledning i Hitech och Utu Electronic**

Tidigare vice VD Chi-Chie Tsu blev VD för Hitech efter förvärvet p.g.a. sin internationella erfarenhet och sina färdigheter i det engelska språket. I början fanns en del tankar på att Beijer kanske borde byta ut en del av ledningen och tillsätta personer med bättre språkkunskaper. Den vice VD som Beijer tänkte byta ut bedömdes dock vara en nyckelperson i företaget med lång erfarenhet vilket ledde till att han istället fick arbeta kvar.

För att hjälpa Tsu i sin uppgift skickade Beijer ner sin före detta norske VD till Taiwan för att fungera som ett bollplank vilket Tsu skulle kunna bolla idéer emot. Tsu förklarar i intervjun att han inte har känt sig underminerad av detta utan endast sett detta arrangemang som något positivt.

En skillnad från förvärvet på Taiwan är att Beijer inte köper någon egentlig ledning i det finska förvärvet eftersom de bara köper en del av företaget. I Finland var förvärvsprocessen mer komplicerad än på Taiwan då de f.d. ägarna egentligen inte ville sälja.

#### **4.1.7 Sammanfattning av intervjun med Lars H Bruzelius 2006-12-19**

*Vad anser du vara viktigt att tänka på inför ett företagsförvärv?*

Viktigt är att noga beakta om man tror att de mål man satt upp i samband med förvärvet verkligen kan uppnås. Dessa mål ska vara formulerade innan man börjar söka efter något objekt att förvärva. Ett vanligt problem vid förvärv är att köparen efterhand ändrar sina mål efter vad som finns att tillgå på marknaden, så att man undertiden skapar nya motiv till förvärvet så att de företag som finns att tillgå passar det egna syftet. Detta kan resultera i att de grundläggande målen åsidosätts och att förvärvet ej uppfyller de ändamål man från början hade.

Ett praktiskt analysverktyg är affärsidémodellen vilken är lätthanterlig och belyser de områden företaget bör analysera innan processen påbörjas. Har man brister inom något område kan det vara orsaken till förvärvet. Närmare utredning av affärsidémodellen följer i teoriavsnittet.

*Har du några tankar ur man bör behandla den sittande ledningen i det köpta företaget efter genomfört förvärv?*

Från början skall man ha klart för sig vilken avsikt man har med förvärvet om man ska göra förändringar i ledningen. Oftast bör man ha egen personal på posten som har hand om ekonomin i det köpta företaget för att därmed ha kontroll. Annars kan ofta det köpta företaget resonera att bara de uppvisar bra siffror så är det ingen som har åsikter på den verksamhet som bedrivs. Ju högre grad av integration man eftersträvar desto mer personal från det egna företaget bör inneha nyckelpositioner i det förvärvade företaget.

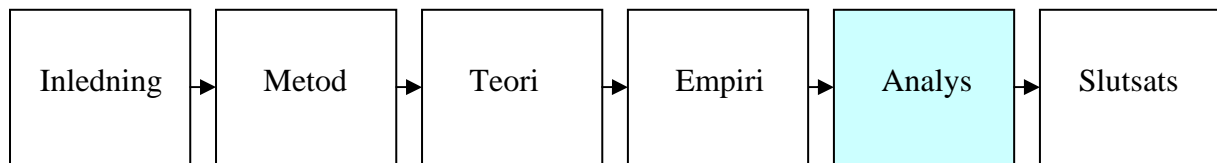
*Vad ska man tänka på i ledningsstrategin under första perioden efter genomfört förvärv?*

Viktigt är det redan från början är uppenbart vilka det är som har makten i förhållandet mellan de båda företagen. Ett sätt att visa att man har maktposition är att genomföra förändringar med fast hand. Ett problem kan vara att man i början inte gör någonting och istället blir relationerna lidande av detta i framtiden.

*Vad anser du vara kritiska faktorer i en förvärvsprocess med avseende på integration?*

Förberedelserna är en mycket kritisk faktor eftersom det avgör om förvärvar rätt för företag. Även att de mål företaget har med förvärvet skall uppnås och inte förändras under sökandet.

## 5. Analys



---

*I detta kapitel analyserar vi Beijer Electronics förvärv med fokus på integration utifrån den information vi har tagit del av i teori- och empiriavsnitten. Vi inleder med att behandla Beijers tillvägagångssätt utifrån allmän förvärvsteori för att sedan övergå till att nyttja affärsidémodellen för att identifiera kritiska faktorer i integrationsprocessen.*

---

### 5.1 Allmän förvärvsteori

Som vi nämnde i teoridelen finns det två typer av tillväxt, organisk eller genom förvärv.

Beijer valde förvärv då de ville komma in på nya marknader och även köpa kompetens. När Beijer förvärvade Hitech öppnades den asiatiska marknaden plus att nya produkter tillkom så som ”low-end-produkter”. Detta blir ett komplement till Beijers ”High-end-produkter” då dessa produkter är dyrare med mer design, därav namnet High-end. Medan Hitechs är något enklare med en billigare prislapp.

Vi har i tidigare avsnitt diskuterat vikten av förberedelserna inför ett förvärv. Det är inte bara ett företagsnamn som köps utan även företaget som helhet och allt runt om kring. Detta innefattar personal, produkter och kunder. Därför är det viktigt att ha i åtanke att ett förvärv utan noga förberedelser och analyser är som ett ”paket”, man kan gissa sig till innehållet men kan inte vara riktigt säker förrän paketet öppnas och hela innehållet blottas. Beijer hade ingen möjlighet att uppnå samma tillväxt organiskt eftersom Beijer inte hade fått tillträde till marknaden utan Hitechs varumärke. Orsaken till detta är att Beijer har ett för okänt varumärke inom dessa kretsar, har en bristande kunskap om marknaden och dess varor har ett för högt pris. Alternativet till förvärv hade varit att starta från grunden, komma ut med nya produkter

samt skapa sig ett namn. Detta hade med all sannolikhet varit mycket tidskrävande och i slutändan kostat mer än förvärvet i sig.

Förvärvet i Finland är inte av samma karaktär utan där sökte Beijer en viss kompetens i en viss del av ett företag och köpte sedan loss detta. Svårigheten att jämföra dessa förvärv ligger i att syftena till förvärven är olika samt storleksskillnaden.

## **5.2 Analys utifrån affärsidésynsättet**

### **5.2.1 Marknad & Kunder**

Beijers verksamhet är som tidigare nämnt uppdelad i två olika områden, Automation och HMI products. Områdena skiljer sig både geografiskt, produktmässigt och gällande kundunderlag. Automation-området är verksamt i Norden medan HMI products har verksamhet globalt. Det finska förvärvet ägde rum för att stärka den nordiska marknaden inom automation medan HMI products vill växa globalt där Asien var mest intressant (intervju med Sigfridsson 2006-11-30). Inledningsvis ville Beijer hitta en samarbetspartner för att kunna få tillträde till den asiatiska marknaden, man fann under sökandet Hitech. Hitech var en mycket passande partner enligt en preliminär utredning, detta resulterade senare i förvärvet (intervju med Persson 2006-12-05). Dock tillkommer många ansvarsområden som en förvärvare måste ta hänsyn till, det handlar om allt från personal till redan etablerade Hitech-kunder. Beroende på hur företaget avläser situationen kan detta både ses som för- och nackdelar. Fördelarna är många, de främsta är att företaget kan marknaden och är etablerade. Beijer kan då utifrån detta vidareutveckla företaget i egen anda med uppbackning av taiwanesisk expertis. Nackdelarna är de samma som de primära fördelarna eftersom Hitech är ett välfungerande företag. Fungerar det köpte företaget för väl finns det risk att incitamenten till förbättringar försvinner.

Beijers och Hitechs kunder är inte verksamma inom samma segment av marknaden vilket medför att detta ej är en kritisk faktor för integrationsprocessen, det innebär snarare med stöd i empirin möjligheter för företagen där de med hjälp av varandra kan nå en större kundkrets.

I fallet med Utu Electronics bidrog förvärvet till att man underlättade för kunder som tidigare hade fått vända sig till två olika företag för att få ta del av hela Mitsubishi Electrics

produktsortiment. Vi antar med stöd i empirin att de kunder som bara var beroende av den del som förvärvades fortsatte att vara kunder. Med grund i detta menar författarna att marknad och kunder inte är en kritisk faktor just i våra båda fallstudier.

### **5.2.2 Produkter**

De olika förvärven är som sagt genomförda med olika motiv, finlandsförvärvet var ett uppköp av en konkurrent medan Hitech var ett förvärv som skulle resultera i inträde på den kinesiska marknaden. När ett företag förvärvar en konkurrent är uppköpet av deras produktsortiment ofta en bidragande orsak. En marknadsutveckling innebär att företaget skall kunna få tillträde på en ny marknad. Resultatet av denna specifika marknadsutveckling blev även en ny produktlinje (intervju med Persson 2006-12-05). Produktlinjebreddningen i det här fallet innebar en billigare variant av samma produkttyp (intervju med Nilsson 2006-12-05). Grundtanken var att Beijer skulle kunna nå ut med sina produkter på den asiatiska marknaden men detta var svårare än beräknat. Beijer fick därför behålla Hitechs produkter i högre grad än förväntat. Dock kunde man sälja delar av Hitechs produkter på den europeiska marknaden. Beijers high-end-produkter och Hitechs low-end-produkter är goda komplement till varandra på den globala marknaden.

Den produktlinje som förvärvades i Finland var samma produktlinje som man redan hade i Sverige. Det var ett komplement till den agentur som man tidigare bara delvis distribuerade. Beijers produkter och de tillköpta produkterna motarbetar därför inte varandra i något avseende.

Produkterna är därför ingen kritisk faktor för att integrationsprocessen skall avlöpa väl för något av de båda av Beijer förvärvade bolagen.

### **5.2.3 Varumärke**

Helst bör varumärkena stämma överens mellan ett köpande och ett säljande bolag då en integration är önskvärd. Detta är ofta svårt, och det viktigaste är att de två varumärkena inte kommunicerar helt skilda värderingar. I fallet med Beijer och Hitech har företagen möjligen

skilda varumärken i många hänseenden. Men det finns inget som står i direkt motsats, det är möjligt att man t.ex. på den europeiska marknaden marknadsför under varumärket Beijer, och att man i Asien marknadsför under varumärket Hitech, allt för att potentiella kunder skall känna igen det varumärke man förhoppningsvis köper. För tillfället skiljs företagen åt delvis eftersom Hitech står för low-end-produkter medan Beijer har high-end-produkter (intervju med Nilsson 2006-12-05). High-end-produkter innebär att produkten besitter en mer utvecklad teknik samt ett mer estetiskt tilltalande yttre medan low-end-produkter är fullt funktionella produkter med en inte lika förfinad produktion. Att ha så skilda produkter med olika märken inom samma företag kan skada organisationen, de ”sämre” märket kan dra ner det andra vilket kan medföra förluster på lång sikt, detta kan man dock smidigt lösa med att helt enkelt sälja under olika varumärken.

Eftersom Beijers och Hitechs varumärken har god passform borde inte detta påverka integrationen på ett negativt sätt. Istället för att motarbeta varandras varumärken kompletterar de varandra genom high-end-produkter och low-end-produkter. Varumärket kan annars vara en kritisk faktor i integrationsprocessen mellan två företag. Vi anser med stöd i teori och empiri att så inte kommer att vara fallet med Hitech.

I fallet med förvärvet i Finland där en liten del av Utu Electronics förvärvades kompletterar de båda varumärkena varandra mycket väl. Beijer förvärvade exakt den produktlinje de tidigare saknade i Mitsubishi Electric's sortiment, även här ser vi en perfekt passform. Vi anser med stöd i teori och empiri att varumärket inte är något problem för integrationsprocessen i fallet Utu Electronics.

#### **5.2.4 Resurser**

Ingen av dessa förvärv skedde på grund av direkta brister på resurser. Däremot utökades självklart resurserna mycket av förvärvet (intervju med Persson 2006-12-05). I Hitechs fall utökade man framförallt produktionskunskapen. De personliga nätverken man fick tillträde till genom förvärvet skall man inte heller underskatta. I Asien är personliga relationer långt högre värdesatta än i vår del av världen är samtliga respondenter i intervjuerna överens om. Förvärvet i Finland tillförde kompetens men framförallt breddades erbjudandet för kunder då man tog över hela Mitsubishi Electric's agentur i Norden och Baltikum (intervju med



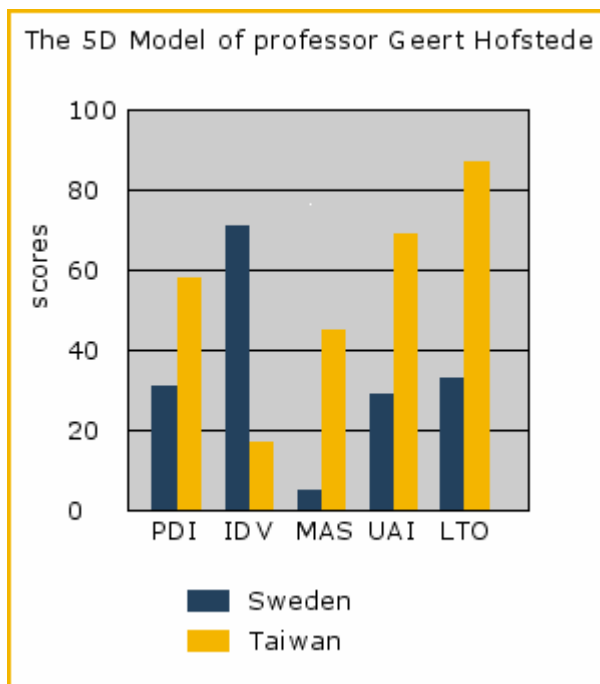
Sigfridsson 2006-11-30). Tidigare var kunder tvungna att köpa en lösning från två distributörer, nu behöver kunderna endast vända sig till Beijer.

Analyserar man resurserna Beijer tidigare disponerade och de som tillfördes genom förvärven kan man se att båda förvärven tillförde resurser Beijer inte tidigare innehade. Hitech tillförde förutom mycket goda kontakter på den asiatiska marknaden goda kunskaper inom produktion, Utu tillförde mycket stor kompetens inom de produkterna som Beijer efter förvärvet sålde. Självklart dubblar man en del av resurserna man sedan tidigare hade, men detta kan också ses som en fördel då man kan utnyttja det bästa av två världar.

Vi anser efter studier av empirin och teorin att resurserna inte är en kritisk faktor när det kommer till integration av Utu och Hitech i Beijer eftersom man bara får finländarnas kompetens i tillverkning av en sådan produkt man tidigare ej producerade i Finland.

### **5.2.5 Värderingar**

Beijer Electronics har nyligen gjort två förvärv som vi tidigare nämnt. Förvärven är som sagt av väldigt olika karaktär och de har gjorts i vitt skilda delar av världen. Approachen har varit därefter. I förvärvet i Taiwan var due-diligencen mycket omfattande, och stora resurser lades ner för att man skulle vara förberedd in i minsta detalj. Detta har man i efterhand varit mycket nöjda med då integrationsförloppet i princip gått enligt planerna. I fallet i Finland var upplägget mycket annorlunda, både gällande syfte och gällande storlek. Man köpte som tidigare nämnts en liten del av ett finländskt företag för att få agenturen för hela Mitsubishi Electric i Finland och Baltikum. Förvärvet innefattande ca. tio anställda.



Hitech var innan förvärvet nästan lika stort som Beijer i antal anställda och var redan innan uppköpet framgångsrikt och lönsamt (intervju med Persson 2006-12-05). Detta tillsammans med de uppenbara kulturella olikheterna gjorde att Beijer valde att ha en ödmjuk attityd både gentemot sittande ledning, men också gentemot företaget som helhet (intervju med Terbe 2006-11-30). När man följer Hofstedes studier kring nationella kulturskillnader i organisationer bekräftar dessa det Beijer upplevt under sin verksamma tid i Taiwan. I diagrammet

bredvid kan man tydligt se inom vilka parametrar de kulturella klimaten skiljer sig från det svenska och hur det liknar varandra.

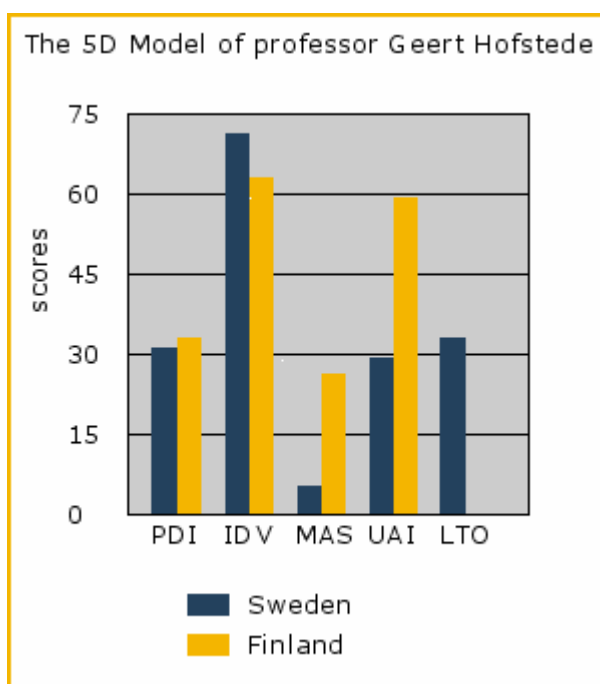
Inom kategorin maktdistans (PDI) skiljer sig de svenska och de taiwanesiska relativt mycket åt enligt Hofstede (se figur 2 ovan). Detta återspeglas även i samtliga intervjuer. Tsu nämner ofta ordet respekt och berättar utförligt i intervjun om hur man titulerar chefer på olika nivåer. Jämför man detta med det vi upplevt under tiden på Beijer skiljer det sig avsevärt, stämningen känns öppen, dörrar är öppna, jargongen är mer kamratlig. Självklart har vi inte upplevt den vardagliga jargongen på Hitech, men att det skiljer sig ser vi som uppenbart med utgångspunkt i intervjuerna med både Tsu och Persson. Även på det vis man talar om sina kollegor på olika nivåer skiljer sig märkbart. Tsu förefaller vara på en helt annan nivå än sina kollegor då han beskriver sin egen position. Samtliga personer som vi intervjuade inom Beijer känns mer blygsamma i sin framtoning, detta trots att företagets två högsta chefer var bland de intervjuade.

Individualismen (IDV) skiljer sig avsevärt mellan Sverige och Taiwan enligt Hofstede. Detta innebär att man i Sverige i regel är relativt obekymrad om hur resten av organisationen handlar, och att det är upp till var och en. Detta borde leda till en fri tankeverksamhet och en god miljö för innovation där kritik och diskussion lyfts fram. Enligt Hofstede är taiwaneser i regel långt mer styrda av resten av organisationens handlande. Detta bekräftas också av samtliga intervjuer, men man ser det inte alls som hämmande av innovationskraften, utan ex. Persson är ”mycket imponerad” av innovationskraften och positivismen. Tsu berättar i

intervjun att han ofta får intrycket att svenskar gillar att sitta i möte och planera medan taiwaneserna hellre arbetar och gör som de blir tillsagda.

Jämför man maskuliniteten (MAS) är det en väldigt stor skillnad enligt Hofstedes studie. Vi hade inga frågor med genusperspektiv, och det är möjligt att Hofstedes tes skulle bekräftas av samtliga personer vi har intervjuat. Det vi med klarhet kan se är att Beijers styrelse i Sverige endast innehåller en kvinna. Det är naturligtvis omöjligt att dra några långtgående slutsatser av sammansättningen i en styrelse, även om den står i motsats till Hofstedes iakttagelser.

Då vi kommer till kategorin undvikande av osäkerhet (UAI) skiljer sig Taiwan och Sverige återigen väldigt tydligt. Man är i klartext mer positivt inställd till förändringar i Sverige relativt i Taiwan. Detta ser vi tydligt enligt Hofstede, men det bekräftas också enligt samtliga intervjuer. De svenska respondenterna är ”mycket positiva” till förvärvet, och superlativen närmast haglar i vissa fall. Intervjuobjekten berättar också att man nu absolut ”är mer positiva till förvärv i framtiden”. Tsu är mer försiktig, han är dock mycket nöjd med hur Beijer har skött sig gentemot Hitech. Samtliga tre intervjuare överens om att Tsu inte känns helt öppen i allt han säger, han lyfter hela tiden fram mer positiva aspekter när vi söker problem. Tsu säger sig också vara mycket nöjd med Beijers agerande då man endast gjort gradvisa förändringar vilket är viktigt i Taiwan enligt Tsu, då tryggheten är väldigt betydelsefull för de anställda i Taiwan.



Studerar vi den sista kategorin långsiktighet (LTO), ser vi återigen stora skillnader enligt Hofstede. Vi analyserar det inte närmare då vi saknar material i samma kategori för Finland. Vi kan endast kommentera att den tycks stämma överens med både Tsus och de svenska respondenternas bild, Persson och Tsu är överens om att man är långt mer kostnadsfokuserad i Taiwan.

Skall vi jämföra företagskulturen i Finland med den svenska så är det enligt Hofstede

ganska små skillnader gällande maktavstånd (se figur 3 ovan). Detta stämmer inte helt överens

med den intervjun vi gjorde med Terbe. Hon berättar att chefens roll är tydligare och mer klassisk i Finland. Hon tillägger dock att förvärvet precis har skett och att det är möjligt att skillnaderna inte är lika tydliga efter en tid. En gemensam tanke hos samtliga intervjuobjekt hos Beijer är att de trycker på att det är större skillnad än vad man kan tro mellan Sverige och Finland gällande kultur i allmänhet. Detta preciseras inte närmare.

Individualismen är mycket stark både i Finland och i Sverige enligt Hofstede. Detta motsägs inte av någon, men samtliga personer vi har valt att intervjua är mycket reserverade med tanke på att så pass kort tid har gått från att förvärvet är genomfördes.

Maskuliniteten skiljer sig märkbart mellan Sverige och Finland enligt Hofstede. Detta bekräftas delvis av Terbe, men hon beskriver finländare som mer klassiska i sin managementstil. Vad detta innebär är inte helt klart, men att det är mer klassiska könsroller tar vi för givet. Detta bekräftas som sagt också av Hofstede.

Undvikande av osäkerhet skiljer svenskar från finländare markant enligt Hofstede. Terbe spinner vidare på resonemanget kring klassisk management och berättar att finländare som hon varit i kontakt med är mindre vana vid att ta egna initiativ utan snarare följer en stark ledare, även här undviker dock hon att vara kategorisk och säger att "vi får se" etc. Uppföljningen på förvärvet i Finland är inte lika väl evaluerat som det i Taiwan.

Utifrån Hofstedes tydliga diagram kan vi se betydande skillnader mellan Sverige och Taiwan. Sverige och Taiwan skiljer sig på varje mätpunkt enligt studien och bekräftas dessutom av vår empiri. En aspekt som är farlig att bortse ifrån är språket, språket försvårar självklart integrationsprocessen då kommunikation är viktigt för en lyckad integration. Sammanfattningsvis skiljer sig Sverige från Taiwan inom värderingar på ett tydligt sätt.

Finland och Sverige liknar varandra betydligt mer. Det finns dock ett fåtal skillnader enligt studien av Hofstede. Tyvärr är vår empiri då det gäller det finländska förvärvet något bristande på grund av att det slutfördes relativt nyligen. Intervjun med Terbe bekräftar dock olikheterna Hofstede pekar på, och de tyder faktiskt på större skillnader än Hofstedes studie ger uttryck för. Även om värderingarna är kritiska i integrationsprocessen mellan det finska förvärvet och Beijer anser vi ändå med stöd i empirin att effekterna kommer att bli begränsade

då det endast är ett litet förvärv. De kommer också att bli integrerade i Beijers redan existerade finska företag vilket medför att förändringen inte blir så stor.

Efter studier av teori och empiri ser vi se att den kritiska faktorn i dessa båda integrationsprocesser är värderingarna.

### **5.2.6 Summering av affärsidémodellen**

Följer vi affärsidémodellens resonemang för att analysera företags passform ser vi att värderingar är det område Beijer, Hitech och Utu skiljer sig absolut mest.

Vi nämnde också tidigare att de optimala förutsättningarna för en lyckad integration var att det rådde god överensstämmelse mellan de i modellen uppdelade områdena, alternativt att dessa områden istället kompletterades av förvärvet. Exempelvis saknade Beijer tillträde till den kinesiska marknaden och därmed hade brister inom området ”marknad och kunder”, detta kompletterades sedermera genom förvärvet av Hitech. Robbins (2005) och Bruzelius pekar också båda på att ha en plan för integrationen redan innan förvärvet har stor påverkan på utgången av integrationen.

Beijer har genom gott förarbete lyckats hitta två mycket lämpliga företag att integrera, inom marknad och kunder, produkter, varumärke och resurser finns det inte enligt vår studie de kritiska faktorerna. De kritiska faktorerna finns som tidigare nämnts i värderingar, det är inom de kulturella mönstren i dessa organisationer nyckeln till en lyckad integrationsprocess finns. Det är genom värderingarna Beijer lyckas eller misslyckas med integreringen, detta stöds också av Klein (2004) som menar att det är just de kulturella aspekterna som ofta förbises och därmed stjälper integrationen. Förarbetet gällande kultur är oerhört viktigt skriver Coleman och Russel (2006), och menar att göra hemläxan gällande kultur i det förvärvade bolaget är: ”extremely important” för att ha möjlighet att nå de resultat med förvärvet som man tror sig kunna uppnå.

### 5.3 Hög eller låg grad av integration

Vid integration av ett köpt företag är målet att man ska nå fördelar som företagen inte kunnat uppnå på egen hand var för sig, vilket vi talar om i teoridelen. Om det förvärvade företaget bedriver verksamhet inom samma bransch som köparen är det ofta förekommande med en högre grad av integration för att därmed utnyttja kompetens, lokaler eller marknadsföringsavdelningar med mera maximalt och i sin tur vara så kostnadseffektiva som möjligt. En annan anledning till ett förvärv kan vara att man har för avsikt att bredda sin produktlinje. I så fall är det lämpligt att man använder sig av partiell organisation och bara integrerar vissa delar av företagen. Vid investering av kapital i en verksamhet som man ej har för avsikt att knyta till sin egen genom integration är det givetvis en låg grad av integrering man tillämpar.

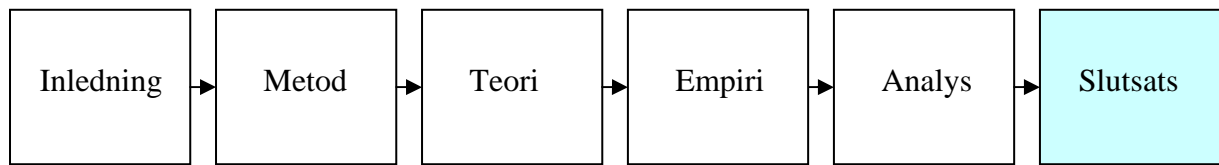
Hitech och Beijer Electronics bedriver liknande verksamhet där man utvecklar högteknologiska produkter. Företaget hade innan uppköpet olika målgrupper med sina system, Beijer vände sig till kunder med sin dyrare men bättre och utseendemässigt mer tilltalande produkt jämfört med Hitechs billigare och enklare produkt. Det är ju dock inte alltid som Sigfridsson uttryckte saken att man måste ha en Ferrari när det räcker alldeles utmärkt med en Volvo för att uppnå det som krävs. Beijer ämnar inte göra några större förändringar och har för avsikt att ha en låg/partiell grad av integration. Sigfridsson säger i sin intervju: ”Varför ändra på en fungerande verksamhet som går bra?” Dock har man för avsikt att produktions- och marknadsföringsenheterna ska verka delvis gemensamt vilket tyder på att man har för avsikt att efterhand övergå till partiell integration istället för låg integration. Som vi nämner i teoridelen är det oftast lämpligt att ju mer lika företagen är desto större grad av integration bör man stäva efter. Beijers plan är tvärtemot detta att använda sig av en låg integreringsgrad där man i princip låter Hitech fortsätta med sin verksamhet på samma sätt som tidigare utan att göra någon förändring i ledningen annat än att tillsätta Tsu som VD.

Vi anser att med stöd i empirin (intervjuerna med Sigfridsson, Persson och Tsu) att man med hänsyn tagen till de skillnader som finns i företagskulturen hos Beijer och Hitech istället har större möjlighet att uppnå goda synergieffekter genom en låg grad integration av produktionsenheterna men med en högre integrering av försäljnings- och marknadsenheterna. Nilsson och Persson talar i sina intervjuer om att även om de produkter man tillverkar är lika

så är de snarare komplement av produktlinjerna än konkurrenter till varandra, vilket med grund i teorin talar för att partiell integration är lämplig i det här fallet.

Vid en jämförelse med det finländska förvärvet så gick man redan från början gick in och integrerade det maximalt med det egna företaget. Detta var enligt Terbe det enda alternativet då man bara köpte en del av Utu Electronics verksamhet och därmed inte kunde ha kvar det gamla namnet då det företaget ej upphörde att existera. Beijer hade redan befintlig verksamhet i Finland och var därmed väl insatta i deras kultur och den tidigare personalen var också finländare vilket minimerade de språkliga och kulturella barriärerna. Utu och Beijer är snarlika och dessutom har Beijer integrerat samtliga Mitsubishi Electrics agenturer på resten av den nordiska marknaden. Därför vore det med stöd i både teori och empiri lämpligt att ha en hög grad av integration med det finländska förvärvet.

## 6. Slutsats



---

*I kapitlet nedan sammanfattar vi de slutsatser vi drar utifrån vår analys samt kritiserar våra val vi har gjort i uppsatsen.*

---

### 6.1 Slutsats

Vår studie tyder på att förberedelserna är av största vikt innan ett förvärv sker. Den utredning som görs innan förvärvet skall inte bara ha en legal och en finansiell del, utan måste också utreda de organisatoriska och kulturella aspekterna. Fallet Beijer pekar på detta, precis som tidigare studier. Då ett företag letar intressanta uppköpsobjekt bör man ha god tid på sig, företaget skall ha tid att på alla plan analysera dels företaget i sig, men också den marknad företaget är aktivt på. Fallet är ofta att ett företag på marknaden antagligen blir analyserat av flera potentiella köpare, vilket innebär att man måste ta beslut så fort man känner att utredningen är komplett. Detta skapar ofta stress och påverkar då utredningen negativt. Tyvärr blir då den svåraste och mest tidskrävande delen av utredningen som behandlar de kulturella och organisatoriska aspekterna lidande. När ett företag förvärvas så köper man inte bara dess materiella delar utan även dess kultur och organisation.

Genom affärsidémodellen har vi identifierat att det område som är kritiskt för utgången av integreringen av Beijers förvärv är ”värderingar”. I området ”värderingar” är de kulturella och organisatoriska faktorerna centrala. Att dessa är överensstämmande eller goda komplement till varandra är viktigt annars har förvärvaren ett svårt arbete framför sig.

Det finländska förvärvet kommer inte att medföra några problem eftersom att Beijer redan från början integrerade dem maximalt med det egna företaget. Det var ett relativt litet antal personer som berördes och skillnaderna för dessa personer i deras vardag kommer att bli



minimal. Att den finländska företagskulturen är mer hierarkisk än den svenska samt att maskuliniteten och osäkerhetsbegreppen skiljer sig något tror inte vi kommer att påverka integrationen nämnvärt då kulturerna relativt lika i andra avseenden. Det fanns här heller inga språkliga barriärer eftersom att den personal som arbetade för Beijer har goda engelskkunskaper. Vi anser att det var riktigt att i det här fallet ha en hög integrationsgrad.

I Hitech-förvärvet är de organisatoriska och kulturella faktorerna mer kritiska än i det finländska förvärvet. Det finns stora skillnader i de flesta avseenden både enligt Hofstede och enligt våra intervjuobjekt. De områden som skiljer sig är maktdistans, individualitet, maskulinitet, undvikande av osäkerhet och långsiktighet dock anser respondenterna att kulturerna liknar varandra vad gäller sin omtanke av personalen. Dessa faktorer är kritiska för att Beijer ska lyckas med integreringen på ett bra vis.

Viktigt för Beijer om integrationen ska bli en framgång är att de integrerar till rätt grad. Grad av integration är svårt att generellt rekommendera men tidigare studier pekar på att hög nivå av integration är lämplig då företagen är verksamma inom samma bransch medan låg grad av integration är lämplig i motsatt fall. En aspekt som också spelar in är i vilken mån branschen är föränderlig, i en föränderlig bransch är en hög grad av integration lämplig. Strategivalet för Beijer och Hitech är komplicerat, då de agerar inom olika segment på samma marknad talar detta för att de borde ha en relativt hög grad av integration. Det faktum att branschen som de är verksamma inom är relativt oföränderlig talar för en lägre grad av integration. En partiell grad anser vi därför borde vara mest lämplig för att anpassa sig både till marknad och till bransch så bra som möjligt. Beijer bör också ha i åtanke att en för hög grad av integration bör vara omöjlig att lyckas med då de kulturella skillnaderna är väldigt stora.

## **6.2 Kritik**

Somliga av de val vi har gjort under arbetet med uppsatsen har i efterhand visat sig tveksamma. Det val vi skulle vilja ha gjort annorlunda är ordningen på de intervjuer vi genomförde. Det hade varit bättre att först ha intervjuat Bruzelius för att senare kunna forma resten av intervjuerna utifrån de värdefulla tips vi fick av honom.

Det kan tyckas enkelspårigt att lägga så pass stor vikt vid affärsidémodellen i analysen, men vi menar att man genom att integrera andra teoretiska ansatser i modellen uppnår en bred och väl täckande analys. Vår slutsats bygger på våra studier av Beijers båda förvärv och det är därmed omöjligt att använda den i ett generellt perspektiv då varje fall är unikt.

## 7. Källförteckning

### Publicerade källor

Ahrens, Thomas (1992) *Tillväxtföretags drivkrafter*, Malmö: Liber AB

Alvesson, Mats (2002), *Understanding organizational culture*, London: Sage Publications Ltd

Ansoff, H, Igor (1965) *Corporate Strategy - An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York: McGraw-Hill Inc.

Bakka, Jörgen F, Egil, Lindkvist, Lars (2001) *Organisationsteori – struktur, kultur, process, upplaga 4:1*, Malmö: Liber Ekonomi

Bengtsson, Lars & Skärvad, Per-Hugo (2001) *Företagsstrategiska perspektiv*, Lund: Studentlitteratur.

Bryman, Allan (1995) *Research Methods and Organization Studies*, New York: Routledge

Burger, Katherine (2006) *Merger Season*, Bank Systems & Technology

Coleman Warren, Warren Russell (2006) *Getting Off to a Good Start in Cross-Border Deal, Mergers and Acquisitions*

Deacon, D, et.al (1999) *Researching Communications*, London: Arnold

Denscombe, Martyn (2000) *Forskningshandboken*, Lund: Studentlitteratur

Early, Stewart (2004) *New McKinsey research challenges conventional M&A wisdom, Strategy and Leadership*

Hamberg, Mattias (2004) *Strategic Financial Decisions*, Malmö: Liber

Hatch, Mary Jo (2002) *Organisationsteori, Moderna symboliska och postmoderna perspektiv*, Lund: Studentlitteratur

Hofstede, Geert (1991) *Organisationer och kulturer- om interkulturell förståelse*, Lund: Studentlitteratur

Kell Thomas, Landsberg Max (2005) *The Biggest Risk of all*, Business Strategy Review

Klein, Jeffrey S (2004) *Corporate Cultures: Why Values Matter*, Folio

Kvale, S (1997) *Den Kvalitativa Forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur

Merrifield Tim (2006) *Optimizing R&D Staff Integration*, Research Technology Management

Penrose, Edith (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, Tredje upplagan, New York: Oxford University Press Inc

Moran, Gareth (1999) *Organisationsmetaforer*, Lund: Studentlitteratur

Olve, Nils-Göran (1988) *Företag som köper företag*, Stockholm: Sveriges Mekanförbund

Rienecker, L & Jörgensen, P.S (2002) *Att skriva en bra uppsats*, Malmö: Liber AB, 1:1

Robbins, Gregg S. (2005) *The Human Dimension of Post M&A Integration*, Folio

Ryan, Thomas J. (2006) *When Good Mergers Go Bad*, SGB

Schweiger, David M, Goulet Philip K (2005) *Facilitating Acquisitions Integration Through Deep-Level Cultural Learning Interventions: A Longitudinal Field Experiment*, Organization Studies

Schroder, K, et.al (2003) *Researching Audiences*, London: Arnold

Shelton Charlotte D, Hall Richard F, Darling John R (2003) *When cultures collide: The challenge of global integration*, European Business Review

## **Muntliga källor**

Bruzelius, Lars, docent i företagsekonomi, management-konsult, personlig intervju den 19 december 2006.

Nilsson, Anders, marknadschef Beijer Electronics, personlig intervju 5 december 2006.

Persson, Conny, vice VD Beijer Electronics, styrelseordförande Hitech, personlig intervju 5 december 2006.

Sigfridsson, Göran, VD och styrelseordförande Beijer Electronics, personlig intervju 30 november 2006.

Terbe, Paula, miljö- och kvalitetschef Beijer Electronics, personlig intervju 30 november 2006.

Tsu, Chie-Chi, VD Hitech, personlig intervju 15 december 2006.

## **Elektroniska källor**

Hemsida för Beijer Electronics, november-december 2006.

[www.beijer.se](http://www.beijer.se)

Hemsida för Geert Hofstede, 4 januari 2007.

[www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)

Hemsida för Nationalencyklopedin, januari 2007-01-14

[www.NE.se](http://www.NE.se)

## 8. Figurförteckning

Figur 1: Affärsidemodellen, Bruzelius, Lars, Intervju 2006-12-19

Figur 2: Jämförelse mellan svenska och taiwanesiska kulturella mönster, Hofstede, Geert, [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com), 2007-01-04

Figur 3: Jämförelse mellan svenska och finländska kulturella mönster, Hofstede, Geert, [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com), 2007-01-04

# 9. Bilagor

## 9.1 Bilaga 1

Frågor till Göran Sigfridsson ,koncernchef och VD, 2006-11-30

Lite allmänt om företaget och dess strategi?

Vilken företagskultur genomsyrar företaget i Sverige?

- Vilken organisationsuppbyggnad används?
- Vad kan ni i ledningen göra för att påverka företagskulturen?

Allmänt om branschen, viktiga konkurrenser, framtiden på kort och lång sikt?

Vad hade ni för strategisk avsikt med förvärvet i Taiwan?

Till vilken grad ville ni integrera det förvärvade företaget?

- Förändrades er uppfattning efterhand?

Vad hade ni för tankar kring den sittande ledningen på Hitech inför förvärvet?

- Förändrades er uppfattning under förvärvsprocessen?
- Vilka konkreta förändringar gjorde ni i ledningen? Varför?
- Kunde ni ha gjort något annorlunda?

Om man tänker på er strategi med att ha en platt organisation i Sverige för att skapa kreativitet hos personalen, kan man inte då försöka att implementera göra detta inom Hitech också?

- Hur kan man i så fall skapa kreativitet hos den taiwanesiska personalen?

Vilka konkreta lärdomar har ni dragit av Taiwan-förvärvet?

- Något man kunde gjort annorlunda från början?

Vad består er uppföljning av förvärvet i (både inom ledning och inom personal)?

- Hur ofta gör ni någon specifik uppföljning?

Vad har ni för avsikter med förvärvet i Finland rent strategiskt?

Till vilken grad har ni för avsikt att integrera förvärvet i Finland?

- Har er uppfattning förändrats under tiden?

Hur kommer ledningen att behandlas i Finland?

- Har er uppfattning förändrats under tiden?

Känner ni mer tillförsikt inför eventuella förvärv i framtiden?

- Har ni dragit några konkreta lärdomar av Finlandsförvärvet?

## 9.2 Bilaga 2

Frågor till Paula Terbe, kvalitets och miljöchef, 2006-11-30

Lite allmänt om företaget och dess strategi?

Av vilken strategisk anledning har ni gjort förvärven i Taiwan respektive i Finland?

Vilka olika metoder har ni använt er av vid strategianpassning av de förvärvade företagen?

Vilken typ av due-diligence använde ni er av i de olika fallen?

- Hur gick ni tillväga?

- Hade ni hjälp utifrån av externa konsulter eller hade ni den kompetensen inom företaget?

Vilka skillnader har ni stött på om man jämför ert förvärv i Taiwan med det i Finland ?

Vilka problem/svårigheter har ni stött på vid de olika förvärven? Kulturella, organisatoriska. (ledningsbyte, övergångsfas).

- Hur har ni gått tillväga för att överbrygga dessa olikheter?

Har ni försökt att påverka kulturen i Hitech?

- Kommer ni att försöka göra detta i Finland?

Hur har ni bemött att Hitech använder sig av en mer hierarkisk struktur än vad ni gör?

Hur förbereds personalen i det förvärvade företaget och kommer deras vardag att förändras, eller är det olika i olika förvärv?

Har integrationsprocessen varit lyckad i Hitech?

- Hur mäter ni i så fall detta?

- Blev det som ni förväntade er?

- Vad har ni gjort för uppföljning på integreringen i efterhand?

- Hur ofta har ni gjort detta?

Känner ni mer tillförsikt inför kommande förvärv nu när det har gått lite tid efter Hitech-förvärvet?

- Finns det något som ni vid förvärv i framtiden kommer att göra annorlunda?

- Vad var speciellt lyckat?

Har ni några tillägg?



## 9.3 Bilaga 3

Conny Persson, vice VD Beijer Electronics och styrelseordförande Hitech, 2006-12-05

Allmänt om din bakgrund i företaget?

Allmänt om din roll i koncernen idag och din roll i förvärven?

Vilken typ av förvärv har de senaste företagen varit?

Vill ni integrera förvärvade företag, varför/ varför inte?

- Vilka olika strategier har ni använt er av vid integrering av företag i olika delar av världen?

Hur har ni följt upp integrationen?

- Hur mäter ni hur väl integrationen har gått?

Påverkar ni köpta företags strategier mycket efter uppköp?

Hur mycket vikt lägger ni vid det förvärvade företagets kultur?

- Tänker ni annorlunda gällande förvärv långt ifrån Sveriges gränser?

Vilka karakteristiska drag har ni gjorts uppmärksamma på i Taiwan respektive Finland inom företagskultur?

- Har ni haft problem med några av dessa?
- Hur gör ni för att överbrygga dessa?

Vilka problem/svårigheter har ni framförallt stött på vid förvärv? Kulturella, organisatoriska?

Hur har kommunikationen fungerat med de förvärvade bolagen?

Hur ofta är du i Taiwan?

- Vad ger dessa besök? (visa närvaro, personlig utveckling, utbildning av Hitech eller av dig?)

Vilka från företaget i Sverige besöker Taiwan, eller eventuellt Finland?

- Varför just dessa?

Hur lång tid tar integrationsprocessen?

Tillför Hitech något till er kultur?

Vi har utifrån artiklar förstått att många förvärv inte når de synergier som förväntas, är det något ni varit med om?

Vad är viktigast när ni tittar på potentiella uppköpsobjekt?

Om ni har planer på att göra förvärv i framtiden, känner ni att något kulturellt område känns mer attraktivt?

Känner du att den due-diligence ni gjorde vid Hitech-förvärvet var lyckad?

- Vad kunde ni ha gjort annorlunda, vad var bra?

Känner ni mer tillförsikt nu vid förvärv nu än vad ni kände tidigare?

## 9.4 Bilaga 4

Anders Nilsson, Marknadschef (tillträdande produktchef), 2006-12-05

Lite allmänt om din bakgrund, tidigare positioner på företaget etc

Hur ser potentialen ut för HMI products på sikt?

Vilken typ av förvärv har de senaste företagen varit?

Vad har strategin varit inför dessa förvärv?

Vill ni integrera förvärvade företag, varför/varför inte?

- Vilka olika strategier har ni använt er av vid integrering av företag i olika delar av världen?

Hur mycket vikt lägger ni vid det förvärvade företags kultur?

- Tänker ni annorlunda gällande förvärv långt ifrån Sveriges gränser?

Vad är viktigast när ni tittar på potentiella uppköpsobjekt?

Påverkar ni köpta företags strategier mycket efter uppköp?

Vilka problem/svårigheter har ni framförallt stött på vid förvärv? Kulturella, organisatoriska?

Vi har utifrån artiklar förstått att många förvärv inte når de synergier som förväntas, är det något ni varit med om?

Har integrationsprocesserna varit lyckade?

- Hur kan man mäta om integreringen varit lyckad?
- Anser ni att ni har lyckats bättre med det Hitech?

Hur lång tid tar integrationsprocessen?

Hur har ni följt upp integrationen?

- Hur mäter ni hur väl integrationen har gått?

Känner ni mer tillförsikt nu vid förvärv nu än vad ni kände tidigare?

## 9.5 Bilaga 5

Interview with Chi-Chie Tsu, President for Hitech, 2006-12-15

What is your main responsible at Hitech?

Do you feel there has been a large change after the merge?

-What is the substantial change from before?

Has the culture at Hitech been influenced by Beijer Electronics since the take over?

-In what way have you noticed the changes?

What do you think is the most remarkable in the Swedish culture compared to the Taiwanese?

Do you think Beijers lose control strategy to promote the creativity would work in Hitech as well?

Do you think the culture at Beijer has been influenced by Hitech in any way?

Have you recognized any difficulties during the integration process?

What is your reflection about how the merge has affected the employees?

Have you recognized any main problems since Beijer has been taking over?

Could you have done something different during the integration process?

Do you think Beijer could have done something different during the process?

Do you feel independent in your new position?

Are the cultural differences between Beijer and Hitech significant?

- Which is the most significant differences?

Do you feel Hitech has been integrated with Beijer Electronics?

-How long have the process taken?

Which cultural and organizational aspects do you think have been critical fore the integration process?

How do you feel the reactions from the company management have been?

How is the present relationship between you and the two vice presidents? Have the take over affect your relations in some way?

Which parts of the integration process do you thing is the most essential for the merge to become a success?

What are your thoughts about the follow-up after the merge has been completed? Have there been any follow-up from Beijers side or have the company management at Hitech done any?

## 9.6 Bilaga 6

Intervju med Lars Bruzelius, docent i företagsekonomi, 2006-12-19

När ett svenskt företag har genomfört ett förvärv av ett utländskt företag med en helt annan kultur, förespråkar du då en hög eller låg grad av integration? Vilka avgörande saker tittar du på?

Hur ser du på att göra förändringar i det förvärvade bolaget, med tanke på om man ska göra dem tidigt eller vänta ett tag?

Hur ser du på den sittande ledningen, bör man göra förändringar?

I vårt huvud fall så ser flera av nyckelpersonerna att det problem som har varit störst för dem är kommunikationen då det förvärvade företaget är beläget i Taiwan. En person i högsta ledningen besitter i det närmaste obefintliga engelska kunskaper vilket gör att det blir en viss tröghet i relationerna, vad har du för tankar kring det? Anser du att man kanske bör byta ut en sådan person?

Vad anser du vara kritiska faktorer i en förvärvsprocess med avseende på integration?

Anser du att kontinuerlig uppföljning är av vikt under pågående process?

Har du något förslag på någon generell modell man kan använda sig av vid förberedelserna inför att man ska integrera ett förvärvat företag med sitt eget? Som man kan använda som ett analysverktyg.