



Ekonomihögskolan
Företagsekonomiska institutionen

Företagsförvärv – i teori och praktik

– organisationers anpassning

Författare:
Håkan Augustsson, 831211-4914
Margareta Eek, 820504-4046

Handledare:
Gösta Wijk

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Företagsförvärv – i teori och praktik

Seminaridatum: 17 januari 2006

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

Författare: Håkan Augustsson, Margareta Eek

Handledare: Gösta Wijk

Nyckelord: organisatorisk anpassning, företags - förvärv/fusioner, synergier och företagsanalys.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att kartlägga praxis kring hur företag analyserar organisationernas anpassning vid förvärv.

Metod: Metodansatsen har varit deduktiv. Metoden har varit kvalitativ, då vi vill sätta oss in i och förstå hur företagen går tillväga vid sin analys av de två företagen och då närmare av de två företagens organisatorisk anpassning.

Teoretiska perspektiv: Teoridelen tar upp olika aspekter av de analyser som enligt vetenskapen bör göras i samband med förvärv/fusioner mellan företag vilka är: kultur, integration, principen om överensstämmelse, relativ storlek och Ansoffs tillväxtstrategier.

Empiri: Det empiriska avsnittet består av redogörelse för tre intervjuer med en representant från de olika företagen. Företagen är Geveko AB, Sigma och Gunnebo. Vidare har gjorts en telefonintervjun med en ledande profil inom svenskt näringsliv. De företag vi valt att intervjua är noga utvalda efter kriterier vi satt upp, nämligen storlek och antal genomförda förvärv.

Slutsats: Företagsförvärv grundare sig i stor utsträckning på känsla och erfarenhet. Detta märks tydligt genom att det inte förekommer några dokumenterade mallar för att analysera anpassningen.

Abstract

Title: Acquisition - in theory and practice
- Organizational fit

Seminar date: 17 January 2006

Course: Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)

Authors: Håkan Augustsson, Margartea Eek

Advisor: Gösta Wijk

Key words: Organizational fit, Acquisitions, synergies and Corporate analysis.

Purpose: The purpose with this paper is to mapping praxis around companies analys of the organizational fit of mergers and acquisitions

Methodology: This study is deductive. Our method has been qualitative.

Theoretical perspective: We have studied theories that we saw as relevant for our purpose. That are: Organizational culture, integration, relative size, and Ansoffs growing strategies.

Empirical foundation: Our empirical foundation is based on interviews with persons who are responsible of acquisitions in each company.

Conclusions: Acquisitions are built on feelings and experience. It shows clearly because they don't use any documented manuals for the organizational analys.

Innehållsförteckning

1	Bakgrund.....	6
1.1	Problemformulering	8
1.1.1	Syfte	8
1.1.2	Begreppsdefinitioner	8
2	Metod	10
2.1	Ämnesval.....	10
2.2	Metodansats.....	10
2.3	Deskriptiv	10
2.4	Undersökningsmetod.....	11
2.5	Data	12
2.6	Primär – sekundärdata.....	12
2.7	Källkritik	12
2.8	Intervjuer	12
2.8.1	Standardiserade och Ostandardiserade.....	12
2.8.2	Strukturerade och fria intervjuer	13
2.8.3	Intervjuerna	14
2.8.4	Dokumentation	14
2.8.5	Intervjuareffekt.....	14
2.8.6	Validitet och reliabilitet.....	15
3	Introduktion och definition	17
3.1	Typ av förvärv	17
3.2	Kultur	18
3.3	Ackulturation.....	19
3.3.1	Internationella förvärv och fusioner	22
3.4	Relativ storlek	23
3.5	Organisatorisk integration	23
3.6	Företagens överensstämmelse	28
3.7	Ansoffs tillväxtstrategier	29
3.8	Sammanfattning av referensramen.....	31
4	Empiri.....	33
4.1	Företagspresentationer:	33
4.1.1	Geveko AB	33
4.1.2	Affärsidé.....	34
4.1.3	Strategi	34
4.1.4	Personlig intervju med Geveko AB	34
4.1.5	Sigma.....	37
4.1.6	Personlig intervju med Sigma AB.....	38
4.1.7	Gunnebo	39
4.2	Personlig intervju med Gunnebo.....	41
4.3	Telefonintervju	44
5	Analys	45
5.1	Typ av förvärv	45
5.2	Kulturell analys	45
5.2.1	Geveko AB	45

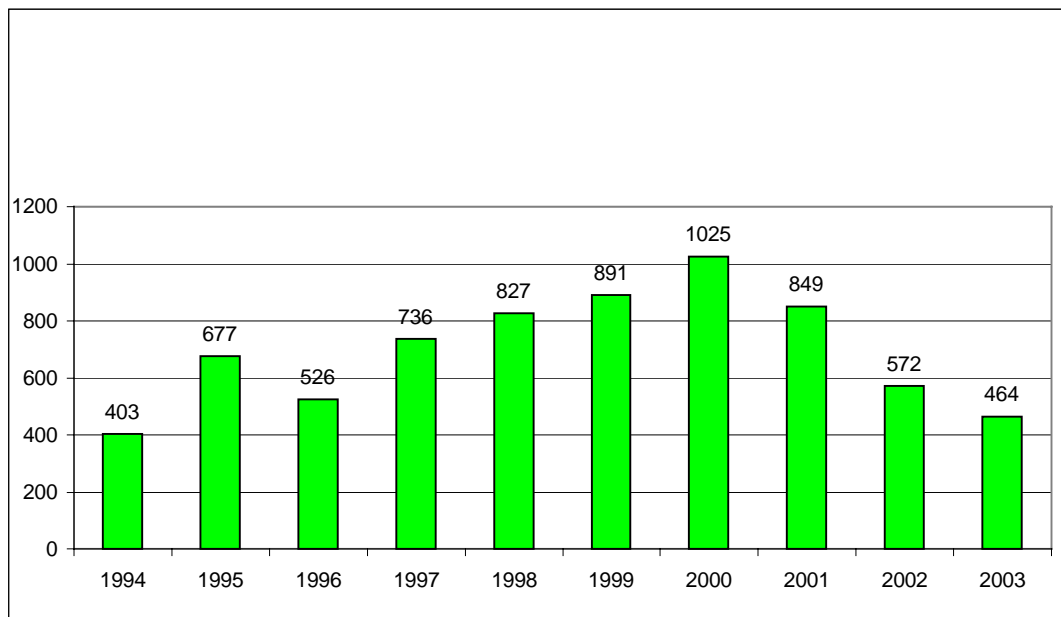
5.2.2	Sigma AB	46
5.2.3	Gunnebo AB.....	46
5.2.4	Sammanfattning från de tre bolagen	46
5.3	Relativ Storlek.....	47
5.3.1	Geveko AB.....	47
5.3.2	Sigma AB	47
5.3.3	Gunnebo AB.....	47
5.3.4	Jacob Wallenberg	47
5.3.5	Slutsats från relativ storlek.....	48
5.4	Organisatorisk integration	48
5.5	Analys av överensstämmelse	49
5.6	Ansoff analys.....	50
5.6.1	Geveko AB	50
5.6.2	Sigma AB	50
5.6.3	Gunnebo AB.....	51
5.6.4	Sammanfattning från analys av Ansoff.....	51
6	Slutsatser	52
6.1	Typ av förvärv	52
6.2	Kulturell slutsats.....	52
6.3	Relativ storlek	52
6.4	Slutsatser överensstämmelse	53
6.5	Slutsatser organisatorisk integration	53
6.6	Slutsatser Ansoff	54
6.7	Summering av slutsatsen	54
7	Källförteckning	55
7.1	Publicerade källor.....	55
7.2	Artiklar	55
7.3	Internetkällor	58
7.4	Intervjuer	58
8	Bilagor.....	60
8.1	Intervjuguide	60
8.2	Intervju med Geveko AB	61
8.3	Intervju med Sigma AB.....	68
8.4	Intervju med Gunnebo AB	72

1 Bakgrund

Denna uppsats har sin utgångspunkt i företagsförvärv och fusioner. Det finns flera olika anledningar till att företag förvärvar andra företag. Företag köps upp för att det köpande företaget ska skapa tillväxt, köpa kompetens, få skalfördelar eller kanske rentav minska konkurrensen. Kleppestö (1993) menar att det vanligaste motivet till förvärv och fusioner är att skapa synergier.

I denna uppsats kommer vi inte titta närmare på de finansiella aspekterna för förvärven utan vi lägger vårt fokus på att studera hur de båda organisationerna kan integreras, närmare bestämt hur det köpande företaget analyserar den potentiella uppköpskandidaten med tanke på integreringen av hur de båda organisationerna kan samarbeta.

I Sverige och resten av västvärlden är företagsförvärv och sammanslagningar en del av vardagen. Företagsförvärv i Europa omsätter stora summor, bara i år beräknas europeiska företag göra förvärv för cirka 7500 miljarder kronor (www.affarsvarlden.se). I Sverige finns det ett förlag som sätter samman statistik kring hur många förvärv som utförs där svenska intressenter är inblandade. Förlaget heter förvärv och fusioner. Se nedanstående.



Figur 1. Förvärv med svenska intressenter 1994-2003 (www.forvarv-fusioner.nu)

Det finns ett flertal exempel på där svenska företag förvärvar andra eller där svenska företag blir förvärvade. Skandia är förmodligen det mest uppmärksammade just nu, ett förvärv där det sydafrikanska företaget Old Mutual har lagt ett bud på hela företaget (www.di.se). Ett annat storförvärv av ett svenskt företag är Ericssons köp av det engelska företaget Marconi (www.di.se). Detta är bara två exempel på pågående förvärv och förvärv som inträffat de senaste månaderna.

Schweiger (2002) menar att det finns två sätt att skapa värde genom förvärv, antingen genom att betala mindre än vad företaget är värt eller att utnyttja synergier som skapas mellan de sammanslagna företagen.

Flera artiklar tar sin utgångspunkt i att flertalet fusioner och förvärv blir misslyckade av en eller annan anledning (Larsson & Finkelstein, 1999, Lubatkin, 1988, Kleppestø, 1993, Pablo & Javidan, 2002, Cartwright & Cooper, 1993¹). Cartwright och Cooper (1993²) hävdar att många affärer presenteras till aktieägarna som en värdeskapande strategi, trots det så misslyckas många företag att nå de potentiella synergier som tidigare förutsågs.

Chatterjee et al (1992) skriver att en anledning till att fusioner inte lyckas beror på för stora skillnader mellan företagens organisationskultur, vilket påverkar det finansiella resultatet som i sin tur drar ner det köpande företags värde.

Att köpa ett annat företag är förknippat med stora risker. Ofta handlar det om substantiella belopp och företagen har inte råd att misslyckas. Därför används ett antal olika kontrollsystem i samband med företagsköp, dessa går under samlingsnamnet "due diligence". Detta är en process som både kan utföras av det köpande företaget och det företag som "vill" bli uppköpt. Due diligence utförs framförallt av två parter, dels en revisionsfirma och dels en advokatbyrå. Dessa båda gör en genomgång av företagets ekonomiska (finansiell due diligence) samt legala (legal due diligence) förhållanden. Ibland gör företaget även en kommersiell due diligence, detta innebär i korta drag att marknaden analyseras, för att därigenom kunna se om företaget har någon potential att nå framgång. (intervju med KPMG Malmö) Det var i korthet vad som sker i en due diligenceprocess. Det som inte sker i en due diligence är att företagen försöker se hur pass väl organisationerna fungerar tillsammans. Det vill säga, hur väl passar t.ex. företagskulturerna, organisationsstrukturerna etcetera tillsammans. Vi tror att detta kan vara en avledningarna till att många förvärv och fusioner misslyckas. I sin iver att skapa tillväxt så glömmer företagen bort att studera om det går att implementera de organisatoriska förändringar som behövs för att potentiella synergier skall uppstå. Vi har letat och sökt efter företag som anser sig arbeta med analyser kring företags anpassning och organisationsstrukturer, vi har endast i ett fall funnit en konsultbyrå (Bain & Company) som

säger sig syssla med värdering av organisationsstrukturer och liknande. I detta fall uttrycks det som en form av strategisk due diligence. Revisionsbyråer sysslar i stort sett bara med den finansiella analysen, det finns några som utför en såkallad kommersiell due diligence, något som vi redan beskrivit ovan. Managementkonsulterna verkar i stor utsträckning användas efter affären, de informerar om att de har konsulttjänster inom organisation, change management och andra tjänster som kan komma väl till pass efter ett uppköp (KPMG, Malmö).

Utifrån denna bakgrund kommer vi att titta på hur företag analyserar den organisatoriska anpassningen mellan det egna företaget och den potentiella uppköpskandidaten.

1.1 Problemformulering

Hur resonerar företag när det gäller organisatorisk anpassning innan de förvärvar ett annat företag?

1.1.1 Syfte

Syftet med denna uppsats är att kartlägga praxis kring hur företag analyserar organisationernas anpassning vid förvärv.

1.1.2 Begreppsdefinitioner

Organisatorisk anpassning – Hur bra passar det förvärvade företaget det egna. Hur bra de båda organisationerna vid ett förvärv kan samarbeta och integreras.

Synergi - Samverkan mellan två eller flera faktorer som, positivt eller negativt påverkar en process på ett sådant sätt att den sammanlagda verkan av faktorerna blir större än summan av verkningarna av faktorerna var för sig.

Synergieffekt – Inom ekonomi ofta förekommande term för samordningsfördelar som kan uppnås mellan olika företag eller verksamhetsgrenar avseende inköp, tillverkning, marknadsföring med mera genom bättre utnyttjande av till exempel kompetens, forskning och utvecklingsinsatser, kapital eller arbetstid. I uppsatsen har vi likställt begreppen synergi och synergieffekt och inte gjort någon åtskillnad dem emellan.

Förvärv - överlåtelse genom köp, gåva etcetra

Fusion – I näringslivet sammanslagning av två eller flera företag eller verksamhetsgrenar med syfte att förändra och samordna ägande och kontroll över ekonomiska resurser.

(Nationalencyklopedin)

2 Metod

2.1 Ämnesval

Denna uppsats behandlar hur ett förvärvande företag före ett företagsförvärv analyserar och värderar företaget vilket de avser att köpa med avseende på synergieffekter, finansiella effekter, organizational fit med mera.

2.2 Metodansats

I valet av ansats finns det i princip två vägar; induktiv metod och deduktiv metod. Induktiv metod har sin utgångspunkt i empirin, det vill säga verkligheten och praxis. Det finns vissa data som ska behandlas med teori, begrepp och modeller. Den går från det speciella till det generella. Deduktiv metod används i teoretiska arbeten, där teorier används för att rationalisera sig fram till svar på vissa frågor. Detta innebär att man har en teori som prövas och bekräftas eller avvisas på vissa data. Den går från det generella till det speciella.

(Rienecker och Stray Jörgensen 2002) Målet med denna uppsats är att undersöka hur företag analyserar det företag de tänker förvärva och då speciellt angående organizational fit med närmare avseende på de delar som återges i teoridelen av det företag de tänker förvärva.

För att uppnå målet är den deduktiva ansatsen mest lämpad, då avsikten är att pröva om teorin tillämpas. För att göra detta vill vi få en insikt i hur genomförda företagsförvärv hanterats och har därför valt ut ett antal representativa företag för intervjuer angående de förvärv de gjort.

Risken med att använda en deduktiv ansats är att vi får fram begränsad information eftersom en sådan uppläggning präglas av att forskarna, vi, i undersökningen får fram det vi letar efter. (Jacobsen, 2000) Konkret är risken att vi tror så starkt på vår teori att vi ser bara de svaren som styrker den och förbiser det som talar mot den.

2.3 Deskriptiv

Syftet med vår utredning är en kartläggning av praxis angående analysen företagen gör vid en förvärvssituation, av hur företagen passar ihop. (Lundahl & Skärvad, 1992) Det problemområde vi valt att undersöka finns det redan kunskaper om, som till viss del är systematiserade i form av modeller och därmed kommer undersökningen vara en beskrivning av praxis. Denna typ av undersökningar kallas deskriptiva. Det vi kommer att beskriva är förhållande som existerar just nu det vill säga beskrivningar av nutid. Vid en deskriptiv undersökning undersöker man inte hela fenomenet utan begränsar sig till att undersöka några

aspekter av det valda fenomenet som man är mer intresserad av. I vårt fall har vi begränsat det till att undersöka och beskriva den analys företagen i en förvärvssituation gör av de två företagens organisatoriska anpassning. Vi har gjort dessa beskrivningar så grundliga och detaljerade vi haft möjlighet till och har därför försökt göra en beskrivning av varje aspekt, som vi anser viktigast och därför valt att ta med, var för sig och avslutat kapitlet med en beskrivning av vår referensram av de valda aspekterna och sambanden mellan de olika aspekterna. (Patel & Davidsson, 1991)

2.4 Undersökningsmetod

Det finns två huvudsakliga teorier om datainsamlingsmetoder inom samhällsforskning.

Kvantitativa data är sådana som är mätbara, det vill säga som kan uttryckas i siffror, tal eller andra mängdtermer, så kallade hårddata. *Kvalitativa data* är data som berättar något om de kvalitativa egenskaperna hos undersökningsenheterna, så kallade mjukdata. Det är metoden som avgör vilken typ av data man får. (Halvorsen, 1989). Kvalitativa metoden lämpar sig bäst för vår undersökning, eftersom vi vill sätta oss in i och förstå hur företagen går till väga vid sin analys och vilka eventuella problem som kan förekomma samt hur väl de gör en analys av de två företagens organizational fit. Att ha möjligheten till att ta tillvara på den intervjuades åsikter och värderingar blir därför viktig för att kunna göra en så bra och verklighetsenlig analys som möjligt. (Bryman & Bell, 2003)

En explorativ problemställning som den problemställning vi valt kräver ofta en metod som går på djupet, får fram nyanserade data, är känslig för oväntade förhållanden och därmed öppen för kontextuella aspekter. Detta medför ofta ett behov av att koncentrera sig på några få undersökningsenheter, som vi kan kalla intensiv uppläggning. Metoder som denna lämpar sig för insamling av kvalitativ data. (Jacobsen, 2000)

Den kvalitativa metoden är ofta sammanknuten med en *induktiv* ansats och förhållandet mellan teori och praktik för att få ett tydligt och konkret svar. (Bryman & Bell 2003) Vi har dock valt att kombinera en deduktiv ansats med en kvalitativ metod. Att utföra en kvantitativ undersökning och presentera kvantitativa resultat utifrån vår frågeställning skulle inte kunna ge oss relevanta svar på den problemformulering vi valt. Vi vill nämligen få insikt i hur företagen går tillväga när de gör en analys av företaget de tänker förvärva.

Problemformuleringen och ämnet vi valt anser vi inte kan behandlas korrekt med en djupare förståelse utan resonemang och redogörelser samt diskussion och analys. En kvantitativ redogörelse av vår undersökning skulle inte visa hur företag resonerar inför ett företagsförvärv. En kvantitativ undersökning skulle inte passa ämnet och vara förklarande eftersom uppsatsen är förståelseinriktad.

2.5 Data

2.6 Primär – sekundärdata

Det kvalitativa fokus vi har i vår uppsats lägger grunden till vår datainsamling. I uppsatsen har vi använt oss av både primär – och sekundärdata. Primärdata är sådant vi samlat in själva, vilket i vårt fall består av ett antal intervjuer. Sekundärdata är det material andra producerat, som i vår uppsats utgörs av de teorier vi redovisat och som ska ligga till grund för analys av de data vi fått fram genom intervjuerna. (Lundahl & Skärvad, 1992) Ett problem med den sekundärdata vi samlat in är att den är insamlad för ett annat ändamål med en annan problemställning än den vi vill belysa. (Jacobsen, 2002) Det innebär att kravet på oss att vara kritiska vid denna informationsinsamling ökar för att endast få med det som verkligen är relevant för vår undersökning. Vid framtagande av sekundärdata vet vi inte alltid vilka metoder författarna använt sig av i sitt arbete och därmed vilken grad av relevans det har för vår undersökning.

Uppgiften blir att jämföra empiri med teori - för att klarlägga hur förvärvande företag analyserar och resonerar inför ett företagsförvärv.

2.7 Källkritik

De företag vi studerat och intervjuat är inte verksamma i samma bransch och är därmed inte konkurrenter till varandra, vilket gör att de intervjuade inte känner, att den information de ger oss kan komma konkurrenter till del och vi får därmed en mer rättvisande bild. Det innebär dock inte, att risken för att företaget inte ger oss en helt rättvis bild av sin analys är helt eliminerad. Eftersom vi kommer till företaget med frågor som är underbyggda med teorier om hur det enligt litteraturen bör gå till när de gör sina överväganden inför ett företagsförvärv, och som de kanske inte fullt ut följer. Intervjupersonerna kan uppfatta detta som att vi är kritiskt inställda till dem och att de då vinklar svaren så att de framstår på ett bättre sätt och svaret blir inte helt rättvisande.

2.8 Intervjuer

2.8.1 Standardiserade och Ostandardiserade

Typen av intervju skiljs efter graden av standardisering. Vid intervjuer med hög grad av standardisering är frågeformuleringen samt ordningsföljden mellan frågorna på förhand

bestämd. Frågeformuleringen och ordningsföljden mellan frågorna ska ske på samma sätt under alla intervjuerna i undersökningen. Vid ostandardiserade intervjuer kan man välja frågeformulering och ordningsföljd mellan frågorna mera fritt. Intervjuerna blir därmed mer flexibla och situationsanpassade. Många intervjuer kan dock inte kategoriseras som helt standardiserade eller helt ostandardiserade, vilket kallas semistandardiserade intervjuer. Denna typ av intervju innebär att man på förhand har bestämt vissa frågor som följs upp med följdfrågor. (Lundahl & Skärvad, 1992) Våra intervjuer kan först verka standardiserade men vi anser de vara semistandardiserade då vi har haft en intervjuguide (se bilaga 1 där den återges i sin helhet) med övergripande frågor som ställts till alla intervjuade men sedan olika följdfrågor och ordningsföljd beroende på svaret. Standardiseringen med vissa övergripande frågor som ställts till alla intervjuade hade vi för att senare lättare kunna jämföra och analysera svaren och komma fram till slutsatser. Med ostandardiserade följdfrågor kunde vi fånga upp något den intervjuade sa och ställa mer ingående frågor för att få en djupare kunskap, vilket är meningen med en kvalitativ metod.

2.8.2 Strukturerade och fria intervjuer

Förutom att skilja mellan standardiserade och icke standardiserade intervjuer skiljer man mellan strukturerade och ostrukturerade intervjuer. Standardiserade intervjuer är alltid strukturerade. Icke standardiserade intervjuer kan vara både strukturerade och ostrukturerade. Vid en strukturerad intervju vet intervjuaren vad som ska uppnås med intervjun och följer en systematisk ordning. Vid en ostrukturerad intervju ligger fokus på ett bredare område där man försöker förstå intervjuobjektets värderingar, till skillnad från den strukturerade som har till syfte att få rena fakta. (Lundahl & Skärvad, 1992). Graden av strukturering handlar om vilket svarsutrymme som intervjupersonen får. (Patel & Davidson, 1991). I föregående avsnitt har vi angivit att intervjuerna var semistandardiserade, vilket medför att det faller sig naturligt att de inte heller var antingen helt strukturerade eller ostrukturerade utan innehåller delar av båda. Vid intervjuerna har vi försökt identifiera både likheter och skillnader mellan företagens sätt att analysera företaget före förvärvet samtidigt som vi har varit faktaorienterade. Intervjuerna har därför haft de strukturerade intervjuernas faktaorientering samtidigt som vi under intervjutillfället behållit de fria intervjuernas fortskridande. Genom den intervjuade personens svar har vi försökt att tolka och komma fram till hur de gör en analys och vad de anser är det bästa sättet att analysera ett företag på, vilket de skall förvärva. För att göra detta på bästa sätt har vi använt oss av öppna frågor det vill säga övergripande frågor utan angivna svarsalternativ där respondenten har haft frihet att själv formulera svaret. Vissa frågor har dock haft karaktären av att vara slutna, nämligen de frågor vi ställt om respondentens egna tidigare erfarenheter och även vissa följdfrågor. (Halvorsen, 1992)

2.8.3 Intervjuerna

De tre vanligaste metoderna för datainsamling är personlig intervju, telefonintervju och enkäter. (Lundahl & Skärvad, 1992). Vi har genomfört tre personliga intervjuer och en telefonintervju. Enkätundersökning har vi valt att inte göra, eftersom vi vill ha en djupare förståelse och bild av vad och vilka variabler de förvärvande företagen beaktar i sin analys av företaget de tänker förvärva. Att dra slutsatser utifrån kvantitativ data som enkäter anser vi inte kan ge oss en djup förståelse och bild av analysen företagen gör.

Företagen vi intervjuade kontaktade vi först genom telefon och förklarade kortfattat vårt ärende och bestämde sedan datum för intervju. Några dagar före intervjuerna skickade vi en upplysning om de övergripande område som vi skulle komma att ta upp under intervjun så att intervjupersonerna i förväg skulle ha en bild av vad vi ville veta och kunna förbereda sig. Vid intervjuerna började vi med att redogöra lite mer för uppsatsen och våra studier för att skapa en bild av vad det går ut på. Det ger dessutom en mer avslappnad stämning. När intervjun började var alla insatta i avsikten och vad vi ville ha ut av intervjun. Det ledde till att det kunde bli mer som en diskussion och medförde att vi kunde få fram djupare och mer specificerad information än vad en strikt intervjuform hade gjort.

Telefonintervjun vi genomförde var dock lite annorlunda på grund av skäl vi inte kunde påverka. Respondenten hade innan intervjun mailats de övergripande ämnena vi skulle fråga om. Respondenten ringde dock upp oss utan att ha avtalat tid vilket innebar att vi inte var så förberedda som vid de personliga intervjuerna. En skillnad mellan telefonintervjun och de personliga intervjuerna var att diskussionen var mellan en av oss och respondenten snarare än en gemensam diskussion som vid de personliga intervjuerna.

2.8.4 Dokumentation

För att få ut så mycket som möjligt av intervjuerna spelades de in för att sedan skrivas ut, vilket är vanligt vid kvalitativa intervjuer eftersom kvalitativa forskare ofta är intresserade av både det intervjupersonerna säger och hur de säger det. (Bryman & Bell, 2003). Att vi spelade in intervjuerna medförde en större frihet under intervjuerna eftersom vi visste att vi skulle få med allt. Vid utarbetandet av uppsatsens empiriska avsnitt var inspelningarna ett stöd, då vi kunde gå tillbaka till inspelningen om vi var osäkra på vad respondenten sagt eller tolkningen därav.

2.8.5 Intervjuareffekt

Intervjuareffekt innebär, att intervjuarens närvaro kan medföra att intervjuobjektet inte uppträder som vanligt. Intervjuobjektet kan observera intervjuarens kroppsspråk,

ansiktsuttryck och liknande och om denne till exempel känner sig illa till mods eller uttråkad kan intervjuobjektet snabbt hitta på något svar för att göra intervjuaren nöjd och vise versa. (Jacobsen, 2000). Egenskaper eller saker som omedvetet eller medvetet har gjorts under intervjun kan ha påverkat respondentens svar. (Bryman & Bell 2003). Den uppfattning respondenten haft av oss före intervjun kan ha påverkat de svar vi fått. Följden av detta kan ha varit att respondenten har anpassat svaren till det han tror vi vill höra.

Det finns två huvudgrupper av intervjuplatser - en situation som är konstlad för intervjuobjektet och en som är naturlig. (Jacobsen, 2000). Våra intervjumiljöer har från respondentens sida varit naturliga, eftersom intervjuerna har tagit plats på hans kontor förutom en som skedde på en neutral plats, eftersom respondentens kontor ligger på annan ort och han skulle besöka Skåne och passade då på att genomföra intervjun. Detta kan ha medfört att respondenterna känt sig mer avslappnade och därmed tillmötesgående. Hade intervjuerna skett exempelvis på ekonomicentrum i Lund kan tänkas att respondenten inte hade känt sig så bekväm som i sin egen miljö och därmed varit mindre tillmötesgående. Att respondenterna själv fått välja tid och plats kan även ha medfört att de varit mer tillmötesgående.

Vid de intervjuer vi gjort, kom den representant från varje företag som både vi och företaget ansåg vara mest lämpad för intervjun och som med störst sannolikhet kunde besvara våra frågor. Respondenterna är dessutom betydligt mer erfarna av denna typ av situation än vi, vilket kan ha medfört att de blir mindre påverkade av oss och därmed har intervjuareffekten minskat. Genom att vara medvetna om dessa negativa effekter har vi försökt minska dem.

2.8.6 Validitet och reliabilitet

En undersökning med hög validitet kännetecknas av frånvaro av systematiska mätfel. Vid analys av validitet skiljer man mellan inre och yttre validitet, vilket vi även valt att göra. (Lundahl & Skärvad, 1992, Bryman & Bell, 2003).

Den inre eller interna validiteten utvärderar hur mätinstrumentet som i vårt fall är intervjuer, mäter vad det är avsett att mäta. (Lundahl & Skärvad, 1992). För att pröva den interna validiteten finns det enligt Jacobsen, (2000) två sätt att gå tillväga, vilka vi också kommer att använda oss av. Det första sättet är att kontrollera undersökningen och slutsatser mot andra, vilket vi kommer att göra genom att kontrollera det vi kommit fram till i intervjuerna med varandra men även mot de teorier vi har tagit upp. Det andra sättet är att kritiskt granska själva resultaten. Vår inre validitet bedömer vi vara hög då vi anser vi haft en god kontakt och diskussion med de personer vi intervjuat, vilka är våra primära källor samtidigt som de varit insatta i vår undersökning. De företag vi valt att intervju har noggrant valts ut genom att vi satt upp kriterier att de ska vara av en viss storlek och ha genomfört ett visst antal förvärv.

Personerna på företagen som vi intervjuat har varit de som är ansvariga för förvärv på respektive företag och dessutom har de haft några års erfarenhet, vilket gör att de är väl insatta i problem med mera. Risken är dock att de är mycket präglade av det senaste förvärv de arbetat med på det företaget de nu arbetar för, så att de inte svarar helt korrekt angående tidigare förvärv de varit med om att genomföra under sin verksamma tid.

Den yttre eller externa validiteten mäter hur väl undersökningen är genomförd och hur väl resultaten från undersökningen stämmer. (Lundahl & Skärvad, 1992, Bryman & Bell, 2003). Den externa validiteten bedömer även hur relevanta de individer och företag vi valt ut är för undersökningen. (Bryman & Bell, 2003). För att få en högre extern validitet skulle man behöva intervjua fler företag. På grund av begränsad tid och geografisk lokalisering har det dock inte varit möjligt. Genom att välja enligt vår mening representativa företag har vi ökat den externa validiteten. Om vi endast valt ett företag och tittat på hur de gör skulle det bli svårt att se likheter och skillnader och då försöka dra slutsatser utav det vi kommit fram till. Resultaten från de olika intervjuerna innehåller delar som är relativt lika vilket indikerar på att vi valt företag som är representativa för det vi har velat undersöka vilket ökar den externa validiteten.

Undersökningens reliabilitet innebär huruvida resultaten från en undersökning som i vårt fall är intervjuerna skulle bli desamma om vi genomförde dem på nytt, eller om de påverkats av slumpmässiga eller tillfälliga betingelser. (Bryman & Bell, 2003). Hög reliabilitet betyder att oberoende mätningar ska ge identiska svar. (Halvorsen, 1989). Eftersom det resultat vi fick genom intervjuerna var relativt lika bedömer vi att reliabiliteten är ganska hög. Att genomföra samma intervju ännu en gång vid ett senare tillfälle tror vi inte hade gett oss annorlunda svar eller gett oss en djupare förståelse för hur företagen agerar vid förvärv. Risken hade istället varit att vi fått sämre svar eftersom intervjupersonerna ansett att de redan svarat på frågorna en gång. Att intervjua en annan person i företaget som också är involverad i de respektive förvärven skulle kunna vara intressant och höja reliabiliteten genom att se om de har samma uppfattning om hur det går till. Detta är dock mycket svårt att göra med tanke på den tidsbrist företagen har. Hade vi utfört enkätundersökningar med betydligt fler respondenter hade ett sådant test varit mer relevant.

3 Introduktion och definition

Förvärv och fusioner är två centrala begrepp i denna uppsats vi gör dock ingen skillnad på förvärv och fusioner. I de fall där det finns skillnader mellan förvärv och fusioner kommer vi att klargöra att det endast gäller det ena eller det andra.

Vad som också bör beaktas är de lagar och regler som gäller för ett företagsköp. I Sverige måste ett företagsförvärv rapporteras till Konkurrensverket. Om deras krav inte följs kommer affären inte att få genomföras. I och med att vi är medlemmar i EU så regleras vissa förvärv även av EU-bestämmelser. (Holtström, 2003) Ett exempel på detta är affären mellan Volvo och Scania som stoppades eftersom den ansågs hämma konkurrensen.

3.1 Typ av förvärv

Walter (1986) nämner fyra olika typer av förvärv vilka är horisontella, vertikala, koncentriska och konglomeratiska förvärv. Skillnaden mellan horisontella och vertikala förvärv är att horisontella förvärv sker när ett företag förvärvar ett annat företag med liknande produkter på samma eller olika marknader, det vill säga att företagen innan förvärvet är direkta konkurrenter med varandra. Detta till skillnad från ett vertikalt förvärv som inträffar när det finns en relation mellan de båda företagen som köpare och säljare som det förvärvande företaget vill integrera i sitt nuvarande företag, det kan till exempel vara ett förvärv av en leverantör. Det behöver dock inte finnas en sådan relation den dagen köpet sker, men det ska vara anledningen till att köpet sker. (www.ftc.gov) Anledningen till att företagen gör ett horisontellt förvärv menar Walter (1986) kan vara att företaget vill konsolidera produktionen och därmed sänka kostnaderna eller kan det vara för att företaget vill skapa en större marknad och därmed bli starkare tillsammans. Anledningarna till ett vertikalt menar han är att företaget vill minska sitt beroende gentemot leverantörer eller så vill de minska sårbarheten och/eller kostnaderna för sin verksamhet.

Koncentrisk förvärv innebär att företagen ser ungefär likadana ut vad det gäller produktion och distributionsteknologi. Koncentrisk förvärv är lika horisontella förvärv. Skillnaden ligger i att koncentrisk förvärv inte integrerar fysiska delar av företaget. Det som integreras kan vara gemensamma varumärken eller andra symboler för företaget.

Konglomeratiska förvärv innebär att företagen inte har några liknande produkter, delar inga distributions- eller produktionsteknologier det finns inte heller någon relation som köpare och säljare. Företagen har ingen relation till varandra vilket gör att möjliga synergier är nästintill omöjliga att finna. Externt förändras inte organisationen så mycket. Internt ligger fokus på finansiell rapportering och liknande. Det innebär ofta att mer fokus läggs på finansiell rapportering och mindre fokus på marknadsförings eller human resource aktiviteter.

3.2 Kultur

Får att vi ska förstå organisatorisk anpassning bör vi studera det kulturella perspektivet av förvärv. Det kulturella perspektivet handlar om hur gruppen, i detta fall företaget, hanterar och reagerar på uppköpet. Vi tänkte börja med att definiera vad vi menar med ordet kultur, därefter tänkte vi presentera en modell för hur företag kan hantera kulturen i det förvärvade företaget. Först ska vi dock tala om vissa begränsningar som finns då vi beskriver kulturen i ett företag. Kleppestö (1993) talar om att skilja på kulturen som en struktur eller som en process. Han menar att strukturen skulle kunna vara en produkt av de anställdas tidigare handlingar, deras erfarenheter och de tolkningar de gjort. Därför anser han att processen, det som leder fram till strukturen, är det viktiga. För att empiriskt och kognitivt kunna studera kulturen som ett fenomen så är strukturen viktig eftersom det säger saken om processen. Sammanfattningsvis menar Kleppestö (1993) att processen är handlingen, tolkning, kommunikationen och skapandet av den organisatoriska verkligheten och strukturen är betvingade egenskaper som finns i organisationen. Han gör alltså en distinktion mellan organiserande och organisation.

I litteraturen återfinns olika definitioner av kultur. Nahavandi och Malekzadeh (1988) definierar kultur enligt följande ”culture is defined as the beliefs and assumptions shared by members of an organization”. De säger även att företag kan ha en dominerande kultur, men att det finns subkulturer inom organisationen och dessa lever i symbios med den dominerande företagskulturen. Vi väljer att definiera kultur i likhet med Nahavandi och Malekzadeh, det vill säga att kultur är en samling föreställningar och antaganden som delas av medlemmarna i organisationen. Genom att välja denna definition väljer vi också bort att gå in och titta på vilka subkulturer som finns i de organisationer vi studerar. Vi säger också att vi är mer intresserade av att se vilka strukturer som finns än processen för att skapa dessa.

Kultur och organisationskultur är två begrepp som inte är helt synonyma även om de ofta förekommer i samma sammanhang. Organisationskultur kan definieras som:

”Organization culture is the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, which have worked well enough to be considered valid, and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.” (Schein, 1984, p. 3 i Adler & Jelinek, 1986)

Flertalet studier tar upp kultur och hur det påverkar de anställda, Di Cesare och Sadri (2003) har gjort en studie om kultur och motivation. Townsend (2004) diskuterar hur managementkulturen påverkar de anställdas motstånd i servicefirmor. Hoogervorst et al. (2004) menar att budskapet inte kommuniceras i en neutral kontext utan den anställde är färgad av företagskulturen och därmed påverkar företagskulturen de anställdas tolkning av kommunikationen på företaget.

3.3 Ackulturation

Vid ett förvärv innebär det att två olika företagskulturer ska sammanfogas. Det begrepp som används för att beskriva detta är ackulturation som innebär kulturpåverkan, kulturell förändringsprocess som uppstår i mötet mellan samhällen med olika kulturella traditioner. (Nationalencyklopedin) Med samhällen menar vi i detta fall de företag som ingår i förvärvsprocessen. Berry (2005) har studerat ackulturation på två nivåer, dels en individuell och dels en kollektiv nivå. På den individuella nivån handlar det om att individen måste ändra sitt kulturella spel. På den kollektiva nivån handlar det om förändringar i den sociala strukturen.

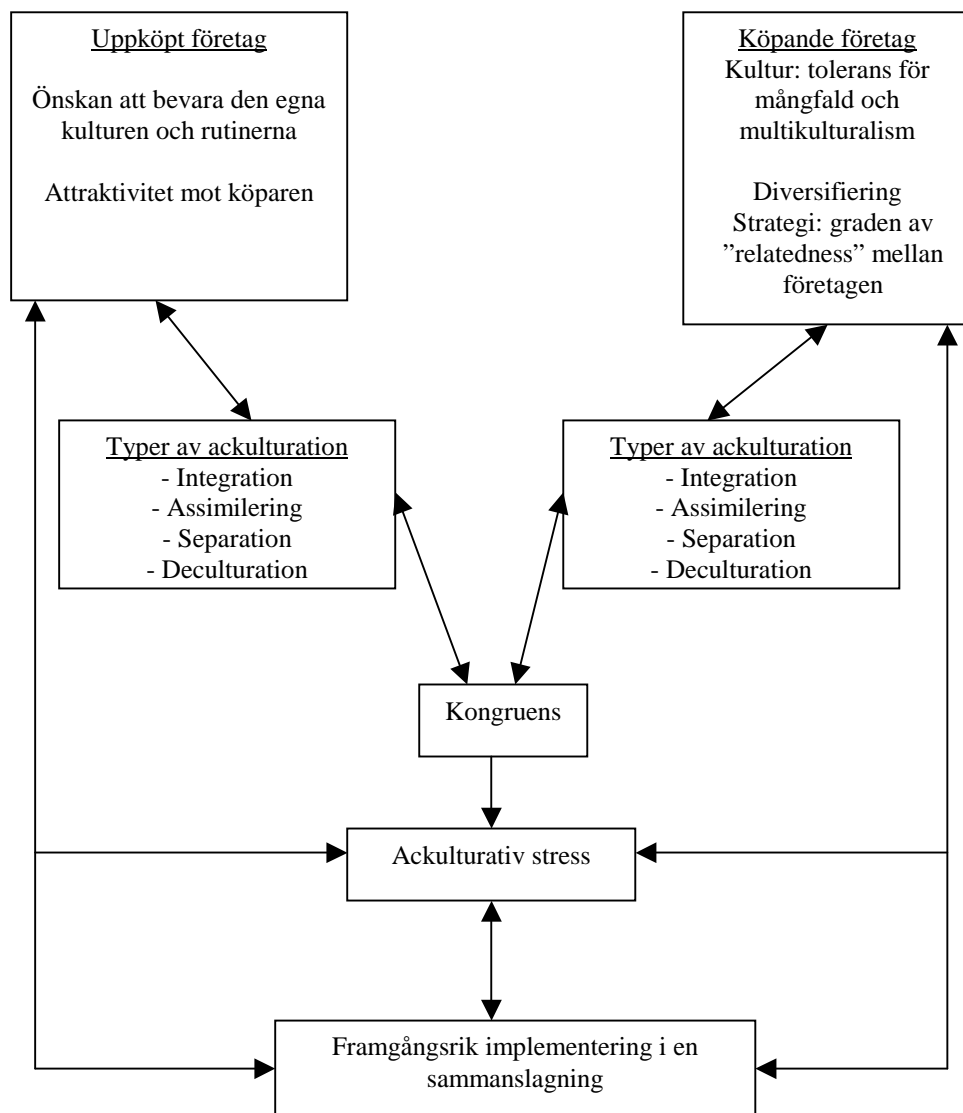
Nahavandi och Malekzadeh (1988) har utvecklat en modell (figur2) som bygger på Berry (1983, 1984) antagande att det finns fyra typer av ackulturation, integration, assimilering, separation och deculturation. Modellen beskriver hur de två företagen skall studeras för att kunna avgöra om det går att slå samman de två organisationerna utan att förändringen möter för stort motstånd från de anställda.

Integration innebär att de anställda vill bevara sin egen kultur. Nahavandi och Malekzadeh (1988) menar att integration kommer leda till att båda grupperna kommer förändras eftersom ingen av grupperna försöker dominera den andra. London (1967) menar att även om de anställda på det uppköpta företaget inte vill ta till sig den nya kulturen fullt ut, utan vill behålla delar av sin egen kultur så kommer det fungera så länge uppköparen tillåter en sådan självständighet.

Assimilering kontrasterar till integration då det i detta fall är så att de anställda i det uppköpta företaget vill ta till sig identiteten och kulturen i det uppköpande företaget. Anledningen till detta kan vara att företaget är misskött eller att ledningsfilosofin på det nya företaget passar bättre för de anställda. (Nahavandi & Malekzadeh 1988)

Separation inträffar när det uppköpta företaget vill behålla sin egen kultur och försöker därmed vara en egen separat enhet, självständig i förhållande till det köpande företaget. Den kulturella integrationen är därmed minimal. Tillåter det köpande företaget detta kommer det uppköpta företaget fungera som en egen enhet i organisationen. (Nahavandi & Malekzadeh 1988)

Deculturation inträffar när de anställda på det uppköpta företaget inte vill behålla sin egen kultur, men de vill inte heller ta till sig det köpande företags kultur. Detta kan skapa en frustration och stress hos de anställda och leder oftast till ett misslyckande vad det gäller att integrera de båda företagen. (Nahavandi & Malekzadeh 1988)



Figur 2 Ackulturationsmodell för implementering vid sammanslagningar(Nahavandi & Malekzadeh 1988)

Ovanstående modell skulle från det köpande företags synvinkel kunna fungera som ett instrument för att studera vilka möjliga utfall förvärvet har. Är det så att det företag som köps är misskött av nuvarande ledning så är det möjligt att de anställda på det uppköpta företaget tar till sig det köpande företags kultur. Det kan även vara så att företaget köps på grund av att de är marknadsledande inom sin nisch och lever därför i tron att de har den bästa kulturen för att nå framgång.

Nahavandi och Malekzadeh (1988) delar upp företaget i tre grupper: pluralistiska organisationer, multikulturella organisationer och unikulturella organisationer. Den pluralistiska organisationen har flera olika kulturer på företaget och kan lätt misstolkas för att vara multikulturell. Författarna gör dock en skillnad på dessa och menar att om ett företag är multikulturellt så värdesätter företaget kulturella skillnader, vilket inte gäller om kulturen är

pluralistisk. I ett unikulturellt företag värdesätts istället konformitet till det ena företagets kultur.

Nästa steg i modellen är kongruens som Nahavandi och Malekzadeh (1988) menar handlar om att det köpande och det köpta företagen kommer överens om vilken typ av ackulturation som de ska arbeta efter. Väljer företagen att integrera, assimilera, separera eller dekulturera det nya företaget i den befintliga organisationen. I de fall där företagen kommer överens om hur organisationerna ska ackultureras menar författarna att den ackulturella stressen kommer bli signifikant mindre och leda till en enklare implementering.

3.3.1 Internationella förvärv och fusioner

Att studera förvärv och fusioner som sker mellan företag i olika länder är extra intressant. Weber et al. (1996) har kommit fram till att organisationskulturen och den nationella kulturen bör studeras som två olika enheter. Ovanstående studie är intressant för de kommer fram till att den nationella kulturen har en starkare positiv association till både stress och negativa attityder till sammanslagningen i förhållande till vad organisationskulturen hade.

Om ovanstående forskning stämmer skulle det vara så att internationella förvärv och fusioner är svårare att genomföra än nationella. Detta blir naturligtvis extra intressant för oss som bor i ett så litet land som Sverige. För att skapa tillväxt så måste företag förr eller senare bege sig utanför Sveriges gränser. Väljer företagen att expandera genom förvärv utomlands så kommer de att få uppleva både den nationella kulturen och företagskulturen i det land respektive företag handlar i. Då blir det viktigt att fundera över företagskulturen, men även den nationella kulturen för att lyckas med etableringen. Även om det skulle vara enklare att genomföra nationella än internationella förvärv så får vi inte glömma att det är svårt att genomföra en lyckad ackulturation även vid en nationell affär. (Larsson & Lubatkin, 2001)

Adler och Jelinek (1986) har skrivit en artikel som frågar om organisationskulturen är färgad av den nationella kulturen? De menar att företagets ledning måste anpassa sin organisationskultur utefter de förutsättningar som råder i den nationella kultur företaget befinner sig i. Det handlar alltså om att förstå den omgivningen som företaget befinner sig i och anpassa sig till den. Detta innebär enligt författarna att företagen kan samarbeta med kulturen i stället för att hamna i konflikt med den.

3.4 Relativ storlek

Vilken storlek företagen har i förhållande till varandra har en avgörande betydelse för hur väl integrationen mellan företagen fungerar. Walter (1986) argumenterar för att när det köpande företaget är större än det uppköpta företaget så kommer de mänskliga aspekterna att hamna i kläm. Det är mycket vanligt att det köpande företaget inte tar frågor om integration och mänskliga behov på allvar, vilket medför att det uppköpta företaget blir överkört. Att vara det i relation mindre företaget kan vara väldigt svårt och att bli felaktigt behandlad kan skapa utanförkänslor hos personalen.

Att stora köpande företag glömmer bort de mänskliga aspekterna vid köp av mindre företag är naturligtvis ett problem. Hambrick och Cannella (1993) menar att ju större det köpande företaget är i förhållande till det köpta företaget är chansen desto större att chefer lämnar det uppköpta företaget. För att beskriva känslan som kan infinna sig gör de en liknelse. Att vara ett litet företag är som att vara en liten groda i en liten damm, när det blir uppköpt blir de den mycket lilla grodan i den stora dammen. Denna liknelse förklarar väl hur det kan vara att hamna i en stor organisation, det är helt enkelt lätt att känna sig vilsen.

Det finns även forskning som har testat hypotesen att ju mindre det uppköpta företaget är i förhållande till det köpande, desto mindre chans att nå ackulturation. Det som forskarna kom fram till var att den relativa storleken inte påverkar om företagen utövar stor social kontroll. Social kontroll innebär att företaget lägger resurser på gemensam socialisering och att de anställda får dela erfarenheter med varandra. (Larsson & Lubatkin, 2001).

Den relativa storleken mellan företagen i förvärvet eller fusionen har helt klart en betydelse och vi bör inte negligera detta faktum. Därav känns det angeläget att studera hur företagen ställer sig till frågor som rör storleken. Det påverkar också hur de ser på organisatorisk anpassning. Det är av största vikt att se hur företag ser på sina förvärv och se hur de tänker inkorporera det uppköpta företaget.

3.5 Organisatorisk integration

Med ett företagsförvärv vill företaget bli större och uppnå fördelar gentemot konkurrenterna. Det förvärvande företaget vill helt enkelt nå en position som det inte har idag. För att synergieffekterna, både de direkt synliga och de mindre synliga, ska ge positiva effekter och maximeras krävs det att de två företagen som går samman integreras med varandra, det vill säga organisatorisk integration mellan företagen. Larsson & Finkelstein har valt att definiera organisatorisk integration enligt följande ”as the degree of interaction and coordination between the two firms involved in a merger or acquisition ” och anses vara vanlig att tänka på under processen. Som även Buono & Bowditch 1989, Pablo 1994, Shrivastava 1986, Yunker 1983 definierar det. I uppsatsen har vi valt att använda oss av denna definition. I sin artikel

nämner Pablo (1994), Kitching (1967, 1973) som menar att dålig integration har varit den avgörande faktorn till att förvärv misslyckas.

Nivån av integration skiljs åt med hög respektive låg nivå. Undersökningar som gjorts visar att interaktion och koordination mellan företagen som går samman är nödvändig för att exploatera de möjliga strategiska fördelarna mellan företagen. Nivån av integration mellan företagen anses dock betydelselös. (Larsson & Finkelstein 1999) Pablo (1994) anser det nödvändigt att följa upp ett förvärv med integration. Han menar även att nivån av integrationen är en kritisk faktor för resultatet, eftersom över- eller underintegration kan resultera i ett misslyckande till att skapa värde eller ännu värre förstöra det skapade värdet. En hög nivå av integration menar han ökar chansen till synergier men kan även leda till negativa synergier i form av ökade koordinationskostnader och en ökad risk för interorganisatoriska konflikter.

Nivån av integration mellan företagen menar Mirvis & Marks (1992) bestäms av de operationella och finansiella synergierna företagen sinsemellan. Vilken nivå av integration företagen väljer ger implikationer av den önskade relationen mellan de två företagen. Full integration är vanligast när företag köper inom sin industri. Lägre nivå av integration är vanlig när förvärvet är en finansiell investering, som innebär att företagen integreras i bankavseende, rättsligtavseende för att höja aktievärdet men låter ledningsstrukturen och det vardagliga arbetet vara självständigt i de två företagen. Partiell integration är vanlig när det köpande företaget vill bredda sin produktgrupp eller nå nya marknader. (Mirvis & Marks 1992)

Förutom integration mellan de två företagen som helhet krävs det även integration mellan de olika avdelningarna. Som till exempel vid utvecklandet av nya produkter då det krävs integration mellan personalen på marknadsförings-, forskning- och utvecklingsavdelningarna för att kunna sätta nya produktmål och identifiera nya marknadsmöjligheter med mera. När marknaden och tekniken är osäker krävs det att denna integration är av en hög nivå till skillnad från när marknad och teknik är förutsägbar och kan bli till rutiner, och det krävs en låg nivå av integration. En hög nivå av integration mellan marknadsföring, forskning och utveckling kan dock krävas för att lyckas när marknaden och tekniken kännetecknas av hög osäkerhet. Ledarna ska sträva efter att matcha hög/låg nivå på integrationen beroende på hur hög/låg marknadens och den tekniska osäkerheten är för att maximera organisationens kostnadseffektivitet och då speciellt vid utvecklandet av nya produkter. (Souder, Sherman & Davis-Cooper, 1998)

Pablo 1994 menar att det finns tre koordinations- och kontrollfunktioner för integration vilka är uppgiftens kännetecken, kulturens kännetecken och politiska kännetecken.

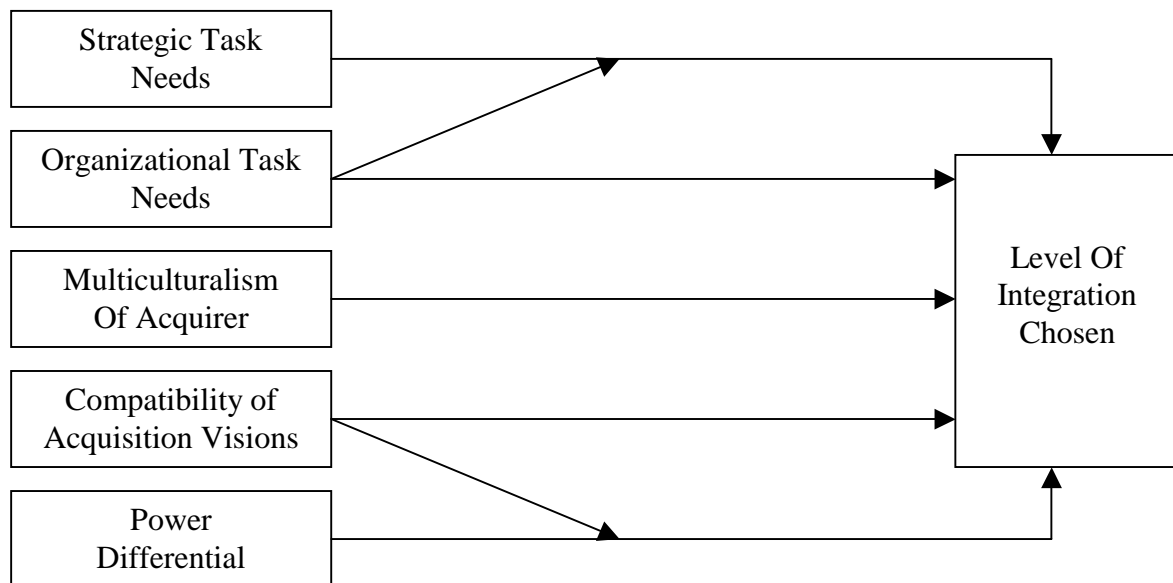
Uppgiftens kännetecken består av strategiska och organisatoriska kännetecken. För att potentialen i synergier ska framstå krävs det att de strategiska - och organisatoriska uppgifts kännetecknen är uppfyllda och då även för att få den rätta nivån på den interna koordinationen. Strategiska uppgifterna kan definieras som det lyckosamma utbytet av de kritiska resurser som skapar värde. De organisatoriska uppgifterna är bibehållandet av de unika karakteristiska förhållanden hos det förvärvade företaget som är en nyckelkälla till de strategiska förmågorna.

Kulturella kännetecken vid förvärv har en stark koordinerings- och kontrollfunktion. Ett multikulturellt företag tolererar och kanske till och med att uppmuntrar kulturell diversifiering och kommer troligtvis att låta det förvärvade företaget behålla sina egna värderingar, antaganden och dess ageranden. Ett företag som är mindre multikulturellt hade istället använt kulturen som ett kontrollsystem för att minimera företagets egna värderingar, antaganden och agerande. Nivån av multikulturalism blir därmed en faktor som bestämmer nivån av integration mellan de två företagen.

Politiska kännetecken består av två delar, nämligen anpassning av organisationerna och makt olikheter som ger förutsägelser till vilken nivå av integration som ska väljas. Vid ett förvärv där visionen av förvärvets anpassning är hög är nivån på integrationen låg eftersom det förvärvade företaget med stor sannolikhet inte kommer presentera några utmaningar för det förvärvande företagets handlingar och mål. Denna faktor eliminerar effekterna av en hög nivå av maktolikheter som ensamt kan resultera i en hög nivå av integration eftersom ett oberoende gör att makt används när den är tillgänglig. När anpassningen är låg och maktolikheterna är höga, fullföljs en hög nivå av integration, eftersom det är både nödvändigt och möjligt. När både anpassningen och maktolikheterna är låga kommer behovet av integration, för att försäkra de förvärvade företagens samtycke angående deras preferenser, ligga på en moderat nivå. Detta eftersom preferenserna kommer att sättas ur spel på grund av brist på organisatorisk förmåga att tvinga fram samtycke mellan företagen.

Figuren nedan visar hur dessa tre kännetecken samverkar för att uppnå en nivå av integration.

Model of Hypothesized Relationships



Figur 3. Pablo A. L. (1994) *Determinant of Acquisition Integration Level: A Decision – Making Perspective.*

Larsson och Finkelstein (1999) menar att organisatorisk integration kan delas in i två kategorier 1. nivån av interaktion och utbytet mellan de två företagen med avseende på material, reparation och liknande, 2. den utsträckning av arbete av koordinationen mellan företagen för att förbättra kvaliteten av integrationen med hjälp av till exempel speciella integrerare. Både kvalitet och kvantitet på organisatorisk integration mellan de samgående företagen kommer att ge positiva effekter på synergiuppkomsten, eftersom lite interaktion och koordination inte kommer att ge kraftfulla sammanslagningsfördelar.

Konflikter inom företaget kan skapas när toppchefer inte kan komma överens om en generell väg för företaget att gå. Oftare uppkommer dock konflikter på grund av att personalen och divisionscheferna har olika uppfattningar om vad företaget vill ha ut av ett förvärv. Finns det stora skillnader i uppfattningen av hur företaget ska agera och vad de vill ha ut av förvärvet, kanske integration mellan de två företagen inte går att realisera i verkligheten. Därför är det viktigt att när företaget letar efter ett potentiellt företag att förvärva, att de då utvecklar ett ramverk som identifierar organisatoriska faktorer som är kritiska för att kombinationen och integrationen av de två företagen ska bli lyckad. Finns det utrymme kan företaget integrera denna undersökning i sin due diligence. (Mirvis & Marks 1992).

De främsta orsakerna till integration mellan företagen innan förvärvet är att mer effektivt kunna utnyttja existerande resurser. Det förvärvande företaget kan reducera

styckproduktkostnaden, markandsföring, reklam och distribution genom att integrera liknande avdelningar och funktioner i sitt företag. Att företa integrationsarbete innan förvärvet, är bundet till målen företaget har med förvärvet. Är förvärvet en del av en strategi av relaterad diversifiering och ska medföra synergifördelar som till exempel höjd effektivitet eller skalekonomi krävs en hög nivå av integration. Alternativt kan förvärvet vara av ett orelaterat företag då motiven är att öka vinstandelen per såld enhet eller öka försäljningstillväxten som kräver lite eller ingen integration. I teorin ska integration medföra fördelar men i verkligheten är det inte alltid så. Impidament som följer med integrationen av det förvärvade företaget kan medföra att det förvärvande företaget inte på ett effektivt sätt kan styra integrationen av det förvärvade företaget. Detta är speciellt sant när organisationsolikheter existerar inom områden som ledningsstilar, organisationsstruktur eller organisationskultur. Detta är olikheter som negativt påverkar möjliga fördelar med förvärvet. Om olika ledningsstilar existerar kan det vara svårt att upprätthålla integrationsprocessen samtidigt kommer konflikterna troligtvis att bli fler och dessutom försvåra arbetet att koordinera integrationsarbetet innan förvärvet (Datta 1991).

För de anställda innebär ett företagsförvärv en stor omställning som de antingen kan se som positiv och då som en möjlighet eller negativt på grund av rädsla för vad som kommer att ske med dem. I en miljö där medarbetarna ser det som negativt är det vanligt att de känner sig motarbetade, överarbetade, är syniska med mera, detta gör i sin tur organisationen ännu mer sårbar än tidigare. Därför är det viktigt att vid implementeringen av förändringar bli mer personalmedveten och kommunicera för att undvika rykten, spekulationer, låg moral hos personalen vilket leder till låg produktivitet. Skulle detta ske mister företaget sina kritiska resurser personalen, och till slut tappar personalen tron på ledaren och dennes förmåga att leda. Att leda och styra innebär att främja kommunikationen, främja team arbete, delegera ansvaret, beskriva beslutsprocessen och utforma prestations utvärdering. Det är endast när dessa kriterier är uppfyllda som organisationen kan maximera sina synergier som skapas mellan människor eller grupper. Interaktionen mellan de anställda är nödvändig för att få de fördelar som ligger utanför vad en enskild individ eller grupp kan skapa (Day, 1990)

En integrerad organisation är en organisation som maximerar sina synergier när resurserna är organiserade efter entreprenöriska linjer. Ledningen ska i denna typ av organisation utveckla nätverk av relationer inom företaget. För att utveckla dessa företagsrelationer måste ledaren lära sig identifiera gemensamma mål, bibehålla gemensamma värderingar och lära sig hur respekt skapas genom bidragande till organisationen och visa att de litar på sina medarbetare, som är nödvändiga för att bibehålla relationerna inom företaget. Utmaningen i den nya organisationen är att leta efter synergier i och mellan de olika teamen. Day (1990) nämner i sin artikel Rosabeth Moss Kanter som menar att de kritiska faktorerna för att synergier ska uppstå är att erbjuda forum för ledarna att identifiera möjligheter utanför deras eget område,

erbjuda incitament och belöning för team arbete, ge belöning för samarbete mellan olika projekt och främja relationer och kommunikation. Detta kommer hjälpa medarbetarna att lära känna varandra och utbyta information mellan avdelningar. (Day, 1990)

Ettlie och Reza (1992) tar i sin artikel upp hur organisatorisk integration har utvecklats genom tiderna och refererar till följande personer. Follet (1933) menade att det finns tre sätt att bestämma skillnader i ett företag vilka är dominans, kompromiss och integration. Integration innebär att man ska hitta en tredje väg, den smarta vägen. Follet (1993) definierar integration som ett system av krossfunktioner och en känsla av kollektivt ansvar. Det innebär att företaget måste hitta en design som tillgodoser både tillverkare och konsumenter. Ingen av intressenternas behov får åsidosättas, en tredje bästa väg måste finnas. I motsägelse till detta menar Barnard (1938) att meningen med organisationer är att skapa opersonliga system av koordination av personers ansträngningar och den mest universella formen av samarbete är att prata och kommunicera. Thompson (1967) utvecklade detta och tillade att både naturliga system och rationella modeller av att organisera de två företagen förutsåg oberoendeskap mellan de olika delarna i företagen. Contingency modeller är de mest välkända teorierna av organisatorisk integration. Några som använt sig av contingency modeller är Lawrence & Lorsch (1967) som menar att både differentiering och integration mellan avdelningar är nödvändigt för att företaget ska lyckas i en turbulent omgivning. Allteftersom förutsättningar i miljön har ändrats ändras orsaker till att företag förvärvar och då även sättet att integrera företagen med varandra. Teorier och modeller kommer därför också att förändras i samma takt. Lawrence & Dyer (1984) har på grund av utvecklingen reviderat Lawrence & Lorsch (1967) modell genom att flytta fokus till informations komplexitet och resursbrist. Organisationer som befinner sig i en föränderlig miljö kräver balans i de mänskliga resurserna, policy, vertikal och horisontell integration och nya strategier. Scott (1990) tar upp samma problem, hans slutsats var att med högt internt tekniskt oberoende behövs mer resurser för att koordinera de olika avdelningarna. (Ettlie & Reza 1992)

3.6 Företagens överensstämmelse

I en process där två organisationer skall integreras och där det skall skapas synergieffekter är det mycket viktigt att de många delsystemen stämmer överens. Två system som integreras och med detta stödjer varandra och förstärker varandra detta betyder att det finns en överensstämmelse. Däremot om två system integreras och dessa sedan visar sig skapa problem och störningar för den nya sammansättningen kallas detta för bristande överensstämmelse.

För att företaget skall fungera måste samtliga delar inom detta passa ihop, det handlar om en mängd olika delar, dessa kallas för delsystem. Exempel på delsystem som måste stämma

överens kan vara att personalen har den kompetens, vilken krävs för den typ av arbete som skall utföras.

Det finns flera olika definitioner av system och delsystem, nedan definierar vi innebörden av strukturella system och funktionella system.

Strukturella system förklaras genom sina komponenter. Exempelvis, hur organisationen är uppbyggd, vilka komponenter som finns med.

Funktionella handlar däremot om vad systemet ger för resultat. Vad ger produktionssystemet för produkter, exempelvis att underhållssystemet underhåller fabriken maskiner.

Detta säger att det är mycket viktigt för ett företag, vilket analyserar en potentiell uppköpskandidat att lägga stor vikt på att delsystemen hos de båda företag som skall integreras stämmer överens för att därigenom kunna skapa de tänkta synergieffekterna. (Bruzelius L.H & Skärvad P.H. (2000))

3.7 Ansoffs tillväxtstrategier

Igor Ansoff (1965) har utvecklat en modell för att analysera tillväxtstrategier hos företag. För uppsatsen är modellen användbar till att definiera och kategorisera vilken typ av förvärv ett företag gjort. Modellen går ut på att ta hänsyn till förhållandet mellan företagets nya och gamla produkter gentemot företagets befintliga och nya marknader. När vi går in och tittar på företag som förvärvar andra företag kan denna modell vara till hjälp för att reda ut vilken strategi företaget använt för förvärvet. Är syftet att skaffa sig nya produkter som de kan sälja på sina redan befintliga marknader eller gick förvärvet ut på att slå sig in på nya geografiska marknader men fortfarande med sina gamla produkter. Ansoffs modell är en till användandet enkel modell, vilken kan ge svar på många frågor kring företags strategi. Det är en modell som varit med under de senaste fyrtio åren och att den då fortfarande är aktuell ser vi som ett tungt bevis på dess breda och relevanta användningsområde. Nedan visar vi hur modellen är illustrerad:

Produkt	Nuvarande	Ny
Marknad		
Nuvarande	Marknads penetration	Produkt utveckling
Ny	Marknads utveckling	Diversifiering

Figur 4. Ansoff H. I. (1965). Corporate Strategy, McGraw – Hill, USA.

Genom denna illustration visar Ansoff att han först delar in strategin i två olika kategorier vilka han väljer varsin axel för:

Produkt

Den horisontella axeln innehåller kategorin produkt. Med produkt menar Ansoff att med vilken produkt/produkter skall företaget konkurrera. Den horisontella axeln är i sin tur uppdelad i två typer, vilka är nuvarande produkt och ny produkt. Detta är alternativen till valet av produkt för företagets marknad.

Marknad

Den vertikala axeln innehåller kategorin marknad. Här sker valet om vilken marknad företaget skall konkurrera på med de valda produkterna. Den vertikala axeln är också uppdelad i två typer och även här handlar det om nuvarande marknad eller om företaget skall agera på en helt ny marknad.

Med hjälp av dessa kategorier, marknad och produkt har företaget en bra möjlighet att anpassa sina förvärv utifrån den valda strategin. Företagen kan genom ett rätt hanterande av diversifieringen uppnå effekter som exempelvis kostnadsbesparingar genom synergiutnyttjande.

Marknadspenetration

Inom rutan för marknadspenetration handlar det om att med företagets existerande produkter kunna utveckla försäljningen på den nuvarande marknaden. Utifrån vårt fokus på uppsatsen kommer vi inte analysera företag med en strategi som ligger inom denna rutan.

Produktutveckling

Produktutveckling handlar om att på den befintliga marknaden börja erbjuda nya produkter och kunna växa genom att bredda sitt sortiment. För att lyckas med denna typ av breddning ligger ett förvärv ofta nära till hands. En variant till detta kan vara genom att köpa in kompetens angående just den nya produkten till företaget och sedan låta gamla delar ta över mycket av exempelvis de administrativa delarna.

Marknadsutveckling

Genom denna strategi ger sig företaget in på nya marknader men med sina gamla produkter. Även här är det vanligt förekommande att ett företag inom samma bransch blir genvägen till denna utveckling. Med denna typen av förvärv kan kunskap, personal och kanske även maskiner kunna utnyttjas från det befintliga till det nyförvärvade företaget.

Diversifiering

Företag med en diversifieringsstrategi väljer att både ge sig in på en ny marknad och att på denna marknad erbjuda en ny produkt. Detta kan många gånger vara mycket komplicerat att genomföra helt på egen hand. Att förvärva ett företag kan många gånger vara grunden till att kunna bedriva denna typ av strategi.

3.8 Sammanfattning av referensramen

Sammanfattningsvis vill vi knyta samman den teori vi beskrivit ovan för att lättare kunna visa vad vi skall titta på och hur de olika delarna hänger samman.

Vi börjar med att titta på vilken typ av förvärv de olika företagen har gjort för att genom detta förtydliga att samma process inte nödvändigtvis gäller för alla typer av förvärv. Analysen horisontella kanske skiljer sig från vertikala förvärv.

För att vi ska förstå organisatorisk anpassning ska vi studera det kulturella perspektivet av förvärv. Det kulturella perspektivet handlar om hur gruppen, i detta fall företaget, hanterar och reagerar på uppköpet. Vi har valt att definiera kultur som en samling föreställningar och antaganden som delas av medlemmarna i organisationen. Ackulturationsmodellen för analys av de två företagen för att avgöra om de två företagen går att slå samman utan att förändringarna möter för stort motstånd hos de anställda ingår i vår referensram. Anledningen till att vi har med denna modell som en del av vår referensram är inte att vi ska analysera företagen i varje steg. I stället är det så att vi vill visa på olika steg som företag kan tänka i.

Inom vår referensram har vi med om det finns några skillnader när det gäller att köpa företag i Sverige jämfört med att göra internationella förvärv? Det kan handla om att det finns olika kulturer i olika länder vilket kan försvåra integrationsprocessen.

Den relativa storleken kan också påverka hur lyckad integrationsprocessen kan bli. Med den relativa storleken menar vi hur storleken skiljer sig mellan det köpande företaget och det uppköpta företaget. Vi vill med denna bakgrunds teori analysera vidare om hur företag ser på detta fenomen.

Organisatorisk integration har vi definierat som nivån av interaktionen och koordination mellan de två företagen, vilka är involverade i förvärvsprocessen. Vi tar upp hög respektive låg nivå av integration och vid vilka tillfälle det skall användas hög eller låg.

Principen om överensstämmelse syftar till att det är viktigt för företagen att analysera hur bra det gamla företaget stämmer överens med den potentiella uppköpskandidaten.

För att vi skall kunna definiera företagens tillväxtstrategier har vi valt att använda oss av Ansoffs modell för tillväxtstrategier, vilken innehåller fyra olika strategier: marknadspenetration, produktutveckling, marknadsutveckling och diversifiering.

4 Empiri

I detta kapitel följer en presentation av de företag vilka vi har haft som underlag och utfört intervjuer hos.

Vi har i vår utredning haft hjälp av tre stycken företag och en framstående affärsman vilket skall ligga till grund inför analysen av hur företag arbetar och analyserar ett företag inför ett eventuellt förvärv. För att besvara vår frågeställning om hur företag resonerar när det gäller organizational fit innan de förvärvar eller fusioneras med ett annat företag har vi fört en diskussion med de intervjuade. Nedan följer en presentation av de tre företag, vilka vi har intervjuat och därefter kommer vi in på vad som diskuterats under de intressanta intervjuerna, samt följer även en sammanställning av det viktigaste som intervjuerna gav oss.

Sammanställningen är ihopsatt utifrån en intervjuguide med stödpunkter. Under intervjun följde vi dock inte denna men samtliga delar berördes och utifrån detta är det lättare samt tydligare att arbeta med intervjuerna till en senare analys.

De intervjuade företagen är:

Geveko AB

Sigma AB

Gunnebo AB

Utöver detta har vi gjort en telefonintervju med Investors styrelseordförande, Jacob Wallenberg.

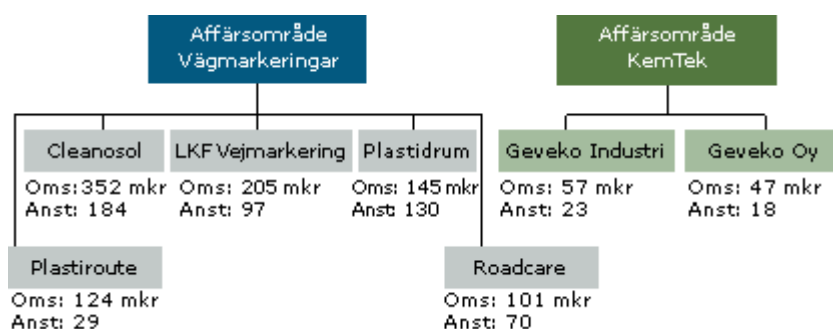
I uppstartsfasen genomförde vi en kortare intervju med KPMG i Malmö. Denna intervju gav oss relevant bakgrundsinformation om analysen kring förvärv. Detta var dock bara bakgrundsinformation vilken ledde oss in på vår frågeställning.

4.1 Företagspresentationer:

4.1.1 Geveko AB

Geveko AB kallar sig själva för att vara ett blandat investmentbolag. Deras verksamhet består av att förvalta den onoterade helägda industrirörelsen och att förvalta värdepapper. Det är industrirörelsen som är företagets huvudsakliga sysselsättning. Industrirörelsen genererar goda kassaflöden genom dess ledande marknadsposition i branschen med hög konkurrens och stora omstruktureringar.

Industrirörelsen består av två stycken affärsområden, det helt klart största affärsområdet är vägmarkeringar som står för ca 90 % av industrirörelsens omsättning. Inom vägmarkeringar tillhanda hålls både tillverkning av färgen och utläggningen av den på våra vägar, resultatet blir de vita linjer, vilka bidrar till en ökad trafiksäkerhet. Affärsområdet vägmarkeringar är uppbyggt av fem stycken bolag, vilka bildar en koncern. De resterande 10 % utgörs av ett affärsområde som heter KemTek. KemTek är uppdelat i två bolag, dessa bolag utvecklar, tillverkar och marknadsför sprayfärger för märkning, markering och rostskydd samt även tillverkning av industri- och husfärg. KemTek är verksamma i Stora delar av Europa, såväl väst som öst.



4.1.2 Affärsidé

Gevekos Industrirörelse tillverkar och marknadsför Vägmarkeringar utvecklade för att tillgodose trafikmiljöns växande krav på funktion, säkerhet och miljöanpassning. Koncernen tillverkar även kemiska specialprodukter för Märkning och Ytskydd i synergi med huvudaffären.

4.1.3 Strategi

Genom effektiv produktion i alla led samt målmedveten satsning på utvecklandet av nya och bättre produkter ska Affärsområde Vägmarkering skapa långsiktig konkurrenskraft och därmed uthållig lönsamhet. Genom stora volymer uppnås industriella skalfördelar vilket bidrar till ökad produktivitet. Geveko skall vara aktiv i branschens nödvändiga strukturering. Affärsområdet KemTek skall verka inom smala, starkt kundanpassade segment.

4.1.4 Personlig intervju med Geveko AB

Intervjuperson: Hans Ljungkvist, Verkställande Direktör

Som inledning till intervjun frågade vi om Hans kunde berätta lite allmänt om företaget och dess strategi kring förvärv:

Det första som Hans ville poängtera är att de i branschen har en mycket stark position och att produktionskapaciteten är dubbelt så stor som den kapacitet som utnyttjas. Med detta

som bakgrund menar Hans att det leder till hård kostnadskonkurrens. Markanden i västra Europa växer med ungefär 1-2 % per år medan den i östra Europa växer med mellan 5–9 % per år. Geveko opererar enbart i Europa.

Vilken typ av förvärv har ni under den senaste tid utfört?

De två sista förvärven har varit när vi köpte upp NCC:s vägmarkeringsrörelse i Sverige, Norge, Danmark och Polen. Denna rörelse har samma karaktär som vår gamla men genom ett uppköp bidrog det till fler kunder och det gav oss stora synergieffekter inom kostnadssidan. Det andra förvärvet var ett Tjeckiskt vägmarkeringsföretag.

Vad har er strategi varit inför dessa förvärv?

Vår strategi har varit att utvidga och utnyttja vår kunskap inom företagets kärnverksamhet. Som tidigare nämnts präglas branschen av hård kostnadskonkurrens vilket i sin tur leder till att företagen måste utvidga sig och pressa sina kostnader genom exempelvis synergieffekter. Företagets strategi på kort sikt är att vara kostnadseffektiv. Inom företagets styrning skiljer vi oss mycket från våra konkurrenter. Konkurrenterna består av stora stabsorganisationer medan vi bara är fem stycken från moderbolaget som rattar hela denna organisation. Vi har valt att trycka ner beslutsfattandet på de enskilda bolagen. Det ända som sköts från moderbolaget är hur pengarna hanteras och beslut om förvärv och avyttringar. Strategin på lång sikt har varit att samtidigt som vi tjänar pengar kunna vara med och strukturera branschen. Vår fördel med detta är då att vi tjänar pengar samtidigt som konkurrenterna tjänar lite eller inget vilket leder till större rörelsefrihet gentemot konkurrenterna.

Har ni förvärvat ett företag för att köpa kompetens eller för att nå nya marknader? Är det viktigt att företaget ni köper liknar de ni har idag?

De förvärv vi har gjort beror som tidigare påpekats på att skapa kostnadsfördelar inom vår kärnverksamhet. Vi köper inte företag för att köpa kompetens, kompetensen inom området besitter vi redan, vi är mer ute efter nya marknader att applicera vår kompetens på. Företag i olika länder ser lite olika ut och detta måste man ha respekt för. I huvudsak ser de hyfsat lika ut, de erbjuder samma tjänster.

Använde ni er av en Due diligence? I så fall använde ni konsulter till detta?

Ja vi utför alltid en Due diligence, detta görs av revisorsföretag. Vid utländska förvärv använder vi experter inom företagets marknad för att göra en legal due diligence.

Köper ni företag för att integrera dem med ert nuvarande?

Det förekommer fall av båda arterna. Vid förvärv av ett företag på en marknad där vi idag redan är verksamma, då ser vi en integrering som ett måste eller mer ett motiv till köpet. Att täcka samma kundgrupp men med betydligt mindre både fasta kostnader och rörliga kostnader. Exempelvis behöver vi då inte längre två depåer i Falun och inte heller fem plus fem anställda utan det kanske räcker med sju till åtta stycken.

Hur mycket undersöker ni kring de potentiella företagets kultur?

Byter ni ut ledningen i det nya företaget?

Detta är väldigt viktigt, det är en av de första sakerna vi tittar på. Vi köper inte ett företag som har en kultur, vilken vi inte tror passar ihop med vår egen, detta skapar bara problem. Vi avstod från att köpa ett mycket stort företag i branschen pga. att vi kände att det inte stämmer inom den kulturella biten, vi hade inte samma syn på branschen. Känner vi att kommunikationen med den nya ledningen inte fungerar byter vi ut den omgående. Vi har ungefär bytt ledning i hälften av våra förvärv.

Har du känt att storleken på de företag vilka ni förvärvat har haft betydelse?

Exempelvis om det kan vara svårare att förvärva ett företag som är större än det egna företaget.

Nej det har jag inte känt, vi har vägmarkeringar som vår kärnverksamhet och vi har vid ett par tillfällen köpt ut bara den delen från ett betydligt större företag men eftersom vi haft det som kärnverksamhet blir vi s.k. experter inom området. Personalen får en helt annan uppmärksamhet från oss än vad de fick från de tidigare företaget. Jag kan dock tänka mig att om vi skulle köpa en stor konkurrent som också har det som kärnverksamhet skulle detta lätt kunna leda till osäkerhet om vem som styr skeppet.

Slutligen, vad ser du som viktigast vid en förvärvssituation?

Att från början vara påläst och om det inte känns helt okej måste ledningen kunna backa ur processen och inte blunda för de problem som dyker upp. Att göra en riktig koll in i minsta detalj på vad man köper. Känna att kulturen mellan speciellt ledningsteamet stämmer överens. När man väl har tagit över företaget skall man ha en färdig körplan med sig på precis vad som skall göras. Allt som skall göras skall vetas om redan innan. Utföra förändringarna direkt efter övertagandet, inom ca 1-2 månader skall det vara klart.

4.1.5 Sigma

Sigma är ett företag med omkring 860 medarbetare placerade i Sverige och Danmark. Sigma levererar IT-lösningar och konsulttjänster till utvecklingsintensiva kunder. Företaget är uppdelat i tre olika affärsområden, vilka är: Business Solutions, IT Solutions och Information Solutions. Sigma är noterat på Stockholmsbörsens O-lista.

Sigma har som övergripande strategi satt upp följande punkter:

- Identifiera de satsningsområden och marknadssegment med tydligast utvecklingspotential inom IT-området.
- Utveckla, paketera och etablera koncept inom dessa områden och segment.
- Fortsatt utveckling av Sigmas verksamhet i de lokala dotterföretagen med fokus på lönsamhet och organisk tillväxt.
- Fortsatt effektivisering av kompetens- och resursutnyttjande inom koncernen med fokus på ökade intäkter.
- Vidareutveckla en kundnära, entreprenörsdriven organisation som ger medarbetarna frihet att utvecklas.
- Utveckla samarbeten med internationella partners som möjliggör större åtaganden till konkurrenskraftiga priser.

Sigma är en koncern som består av sexton olika bolag.

Affärsidé

Sigma levererar IT-lösningar och konsulttjänster till utvecklingsintensiva kunder. Med djupt verksamhetskunnande, entreprenörsanda och teknisk spetskompetens ökar företaget kundernas konkurrenskraft.

Sigma består av som vi tidigare nämnt tre olika affärsområden och verksamheter. Varje verksamhet har sin tydliga inriktning.

Business Solutions

Inom Business Solutions finns det två verksamhetsområden, vilka är: Affärssystem och Strategi & Kommunikation. Under verksamheten affärssystem erbjuds både konsulttjänster och även mindre affärssystem som av Sigma är egenutvecklade. Den andra verksamheten inom Strategi & Kommunikation är i Danmark inriktad på strategirådgivning. I Sverige arbetar denna delen med finansiell information samt kommunikationstjänster inom bland annat varumärkesprofilering.

IT Solutions

Inom denna gren består verksamheten i huvudsak av systemutveckling, systemintegration, systemförvaltning och managementtjänster.

4.1.6 Personlig intervju med Sigma AB

Intervjuperson: Lars Sundqvist, Chief Financial Officer

Som inledning till intervjun frågade vi om Lars kunde berätta lite allmänt om företaget och dess strategi kring förvärv:

Företaget bildades på 80-talet och börsintroducerades -96. Efter börsintroduktionen har företaget vuxit väldigt mycket ca 80 % per år fram till 2001. Denna tillväxt grundar sig på en mängd förvärv. 2001 delades Sigma upp i fyra olika delar för att få tillbaka den entreprenöriella känsla och förmågan. Vi halverade personalstyrkan mellan 2003-2004 och därefter brukar vi säga att vi har börjat om.

Vilken typ av förvärv har ni under den senaste tid utfört?

Det senaste förvärvet vi gjort är när vi för ett halvår sedan förvärvade RKS, ett noterat bolag precis som vi. Efter 2001 har vi inte gjort några internationella förvärv.

Vad har er strategi varit inför dessa förvärv?

Bolaget idag har en klar tillväxtsstrategi. Vi skall både växa organiskt och via förvärv. För ett noterat bolag är storleksökning en värdeskapare. Många gånger kräver marknaden att företaget måste växa i storlek, därför ingår ofta förvärv i strategin, speciellt i it branschen.

Har ni förvärvat ett företag för att köpa kompetens eller för att nå nya marknader? Är det viktigt att företaget ni köper liknar de ni har idag?

Eftersom vi verkar inom konsultbranschen så är vår främsta styrka personalens kompetens. När vi köper ett bolag köper vi den know-how, vilken personalen besitter. Vi ser ingen vinst i att köpa ett företag som är precis identiskt med det vi har idag. Ett köp måste ge oss något slag av överlappning av tjänster. Vi vill åt deras kunder och därmed kunna erbjuda dem fler tjänster samtidigt som vi skall kunna använda nya tjänster av dem på våra redan befintliga kunder.

Använde ni er av en Due diligence? I så fall använde ni konsulter till detta?

Ja vi utför alltid en Due diligence, detta görs av revisorsföretag.

Köper ni företag för att integrera dem med ert nuvarande?

Det gör vi till väldigt stor del. Köper vi ett företag som har kontor i samma stad som vi har kontor då är det mycket viktigt att dessa kontor slås ihop, att vi sammanför personalstyrkorna till en samhörig enhet. I vår bransch är det relativt enkelt att byta kontor, personalen behöver endast sitt skrivbord, sin dator och sitt Know-how med sig. Vi vet dock inte vilka förändringar som kan göras och vilka synergier blir innan köpet.

Hur mycket undersöker ni kring det potentiella företagets kultur?

Byter ni ut ledningen i det nya företaget?

De företag som vi köper upp har varit våra konkurrenter under en längre tid, därav känner vi till dem väl. Vi bedömer om företagen har en liknande syn på branschen, om värderingarna är liknande.

Har du känt att storleken på de företag vilka ni förvärvat har haft betydelse?

Exempelvis om det kan vara svårare att förvärva ett företag som är större än det egna företaget.

Vi känner att vi inte vill köpa för små företag eftersom vi tycker att vi får mer för pengarna om vi väljer större bolag. Storleken på bolaget anser jag inte ha så stor inverkan på köpet. Jag tycker dock att det är svårt att köpa ett företag som är allt för framgångsrikt eller har en mycket stark kultur. Om företaget är framgångsrikt kan det vara farligt att bryta ner det utan då måste vi ta hänsyn till deras framgångsrecept.

Slutligen, vad ser du som viktigast vid en förvärvssituation?

Skall det utföras större förändringar i det uppköpta företaget måste dessa förändringar ske omedelbart, inom 1-2 månader. Vi köper företag för att främst uppnå kostnadssynergier. Såsom lokaler, börskostnader samt administration. Intäktsynergier är mycket svårare att bedöma på förhand, här handlar det mer om magkänsla. Något annat som jag anser som mycket viktigt är att alla är positiva till köpet, att det uppköpta företagets ledning är positiva. Skulle inte detta vara fallet blir det en tung uppförsbacke att arbeta utifrån.

4.1.7 Gunnebo

Gunnebo är idag en internationell säkerhetskonsult med 110 bolag i 32 länder i samtliga världsdelar. Försäljning sker till ytterligare 100 marknader som sker genom agenter och distributörer. Omsättningen uppgår till 7 900 Mkr per år. Gunnebos säkerhetsverksamhet omfattar i huvudsak brand och inbrottsskyddande skåp, säkerhetsprodukter för banker och kontanthantering, elektroniska säkerhetssystem, brandskydd, säkerhetsentréer och

passagekontrollsystem, larmcentraler och yttre och inre områdesskydd. Gunnebo förfogar över några av de ledande varumärken inom säkerhet: Chubb safes, Fichet-Bauche, Rosengrens, Ritzenthaler, Garny, Leicher, Troax och Elkosta. Gunnebo Industrier har ledande marknadspositioner inom lyft- och fästsystem.

Divisionerna

Koncernen är indelad i fyra olika divisioner vilka är :

Physical Security där affärerna bedriv inom de tre affärsenheterna säker förvaring som innefattar bankvalv, valvdörrar och brand- och inbrottskyddande skåp, bankautomation utvecklar, marknadsför och säljer Gunnebos lösning på den självbetjänande banken och säkerhet i butik som innefattar bland annat det integrerade kontanthanteringssystemet Safe Pay samt varularmslösningar från Geteway.

Integrated Security verksamheten är indelad i sex affärsområden Electronic Security, Entrance Control, Interlocking Doors, Enclosure Security, Monitoring och Integrated Safes Activities. Affärsfokus ligger på att arbeta med projekt i direkt samarbete med slutkunden.

Perimeter Security är indelad i två affärsenheter, Gunnebo Perimeter Protection med verksamhet inom yttre områdesskydd till exempel stängsel och grindar dels Gunnebo Troax med verksamhet inom inre områdesskydd till exempel nätskydd och plåtväggar för industri och byggsektorn.

Asia Pacific är koncernens division för den samlade säkerhetsverksamheten i regionen Asia/Pacific som sträcker sig från Pakistan i väst till Japan i öst. I produktsortimentet återfinns framförallt produkter för fysisk säkerhet, integrerad elektronisk säkerhet och brandskyddssystem.

Den senaste tiden har Gunnebo gjort två stora förvärv nämligen franska Eurofence 2005 och Telesteps AB 2004. Förvärvet av Eurofence var ett led i Gunnebo Perimeters Protections strategi att uppnå en marknadsledande position inom yttre områdesskydd i Europa. Produktionsutbudet består huvudsakligen av svetsade stängsel, stolpar och grindar som tillverkas i Frankrike. Huvuddelen av produktionen säljs på den franska marknaden, där Gunnebo Perimeter Protection idag har en begränsad försäljning och en mindre del går på export. Förvärvet ökade dock Gunnebos marknadsandel i Frankrike med 10%. Inom ramen för den strategiska utarbetade planen för Perimeter Protection var detta ett viktigt förvärv. Dels erhöll Gunnebo en betydande marknadsposition i Frankrike, dels ett delvis nytt produktsortiment som med fört att de nästan fördubblat omsättningen i Perimeters Protection. Eurofence kommer att utgöra en plattform för fortsatt tillväxt på den franska marknaden dels genom att de kommer att kunna sälja Eurofences tunga och lätta, svetsade nät på övriga marknader.

Telesteps AB tillverkar och marknadsför teleskopiska stegar som baseras på en engelsk patenterad uppfinning som förvärvades 1997 tillsammans med försäljningsrättigheterna i Europa, Afrika, Mellanöstern och Asia Pacific. För närvarande marknadsförs ett sortiment avsett för proffs användare och ett nyutvecklat sortiment för konsumentmarknaden har nyligen lanserats. Telesteps AB kompletterar Gunnebo Industriers nuvarande verksamhet genom att tillföra ett nytt produktområde med en stark utvecklingspotential. Gunnebo anser med detta att de har den finansiella styrkan och industriella kompetensen för en fortsatt snabb expansion på de globala marknaderna. Det finns även vissa synergieffekter mellan Telesteps produkter och deras breda program inom Gunnebo Fastening när det gäller byggvaruhandeln i norra Europa.

4.2 Personlig intervju med Gunnebo

Intervjuperson: Lars Wallenberg, Ansvarig förvärv

Som inledning till intervjun frågade vi om Lars kunde berätta lite allmänt om företaget och dess strategi kring förvärvet:

Det Lars menade var viktigast vid förvärv är att ta hand om det man köpt på rätt sätt. Det måste finnas en strategisk plan och en passform för de två företagen och genom det försöka få ner antalet legala enheter och därmed bli mer effektiva i sitt beslutsfattande. För att detta ska bli bra måste det oftast tillföras något som till exempel att införa och integrera affärsrutiner för att effektivisera och skapa synergier som exempelvis kan kapa kostnader. Är det ett tilläggsförvärv, ett förvärv i ett annat land eller för att få tag på en helt ny produkt anser Lars att det egentligen inte uppstår några synergier. Det är inte för synergiernas skull företaget gör ett tilläggsförvärv utan för att nå nya marknader och få en ökad försäljning. Är det dock ett förvärv som överlappar den verksamhet företaget har sedan tidigare medför det synergier. De typiska synergier som då vill uppnås är de som förstärker den nuvarande rörelsen exempelvis nya distributionskanaler och rationaliseringsvinster.

Vilken typ av förvärv har ni under den senaste tiden utfört?

De två senaste förvärven vi genomfört är franska Eurofence och Telesteps AB. Förvärvet av Eurofence var ett led i vår strategi att uppnå en marknadsledande position inom yttre områdesskydd i Europa. Telesteps AB kompletterar nuvarande verksamhet genom att tillföra ett nytt produktområde.

Vad har er strategi varit inför dessa förvärv?

Innan förvärvet gör vi en enkel analys av företaget för att se hur snabbt vi kan införliva företaget i organisationen och sälja produkterna. Är det förvärvade företaget liknande leder det till att de fördelar som uppstår måste integreras. Fördelarna kan vara överlapp som till exempel en för stor produktkapacitet vilken kan uppstå och leda till att fabriker kan slås samman och möjligheten att kapa kostnader uppstår. För att integrationen ska bli lyckad krävs det att det innan förvärvet har utvecklats en integrationsplan om hur de två företagen ska slås samman, vilka avdelningar som ska gå samman, vilka poster som försvinner/tillkommer och därigenom skapa synergier. Affären ska annonseras när den utförs, annars kan det skapa oroligheter bland personalen. De förändringar som köparen skall göra måste införlivas senast en månad efter förvärvet. Precis efter det att förvärvet ägt rum och företagen ska integreras med varandra är personalen mer öppen för förändringar. Om det inte hänt något inom en månad finns det risk att personalen agerar defensivt till förändring. Detta gäller både i det köpande och det köpta bolaget.

Har ni förvärvat ett företag för att köpa kompetens eller för att nå nya marknader? Är det viktigt att företaget ni köper liknar de ni har idag?

För att synergier ska uppstå vid ett förvärv krävs det att de två företagen nästan är konkurrenter. Det krävs även att det förvärvade företaget bryts ner och integreras med det andra företaget. Risken är annars stor att företagen förblir konkurrenter och konkurrensen förstärks. En annan effekt av att bryta ner företaget är att det blir lättare att fördela resurserna på bästa sätt och därmed även använda dem på ett mer effektivt sätt.

Använder ni er av Due diligence? I så fall använder ni konsulter till detta?

Vid analys av förvärv använder vi inga utomstående. Det vi gör är en formell Due diligence som innebär en statisk granskning eller analys av företaget vid en viss tidpunkt. Det är en granskning av företagets bokslut, kontrakt, aktiebrev, lagfartshandlingar, lagervärdering och liknande. Granskningen görs av egen personal med hjälp av externa konsulter. De externa konsulter vi köper in är revisorer, jurist tjänster och konsulter angående miljöproblem om risk föreligger. Internt gör vi även en kommersiell Due diligence med avseende på passform, kommersiella kvaliteter, personal, produkt och teknisk kompetens. Due diligencen görs först när vi är överens.

Köper ni företag för att integrera dem med ert nuvarande?

Ja det jobbar vi mycket på för att göra. Utan att integrera är det nästintill omöjligt att få ut några synergier. För att integrationen skall fungera på bästa sätt utvecklas en integrationsplan.

Hur mycket undersöker ni kring det potentiella företagets kultur? Byter ni ut ledningen i det nya företaget?

I analysen har vi inte kulturen som en punkt men vi förväntar oss dock samma kultur i väst det vill säga de nationella kulturerna är snarlika och därmed är även företagskulturerna lika, genom att de nationella kulturerna återspeglas i företagskulturerna. Kultur är ingen stor fråga det kan dock påverka hur företaget presenterar något till exempel att en person från ett visst land får göra presentationen. Landsspecifika kulturer med avseende på de rättsliga förhållandena så som arbetslagen påverkar dock integrationen, vilka åtgärder företaget kan vidta och hur förvärvet ska fortgå. I vissa länder är det dock lättare att ändra på saker i företaget som i till exempel Storbritannien och i andra fall är det svårare som exempelvis i Frankrike. Det företaget vill göra efter förvärvet är att flytta samman så mycket som möjligt till ett och samma ställe. Regelverket i de olika länderna påverkar viljan att förändra. Regelverket påverkar tidsplanen och kan till och med leda till att företaget inte gör en affär med ett företag i ett land med ett starkt regelverk eftersom det tar för lång tid, är för krångligt och därmed blir för dyrt. Det påverkar sättet företaget gör affärer på men framförallt beslutet att göra affärer.

Har du känt att storleken på de företag ni förvärvat har haft betydelse? Exempelvis om det kan vara svårare att förvärva ett företag som är större än det egna företaget.

Ett lyckat förvärv och integration förutsätter att köparen är bra, kompetent ledning och personal. Jag hävdar att det krävs att köparen bryter ned det företag man köpt. Det är dock svårare att köpa ett större företag. Management kontrollen är viktig, spelar roll även när det företag som köps är större. De företag vi förvärvar är ofta familjeägda som antingen vi hittar eller så hittar de oss. Säljaren är en privatperson som säljer för att de börjar bli gamla och har ingen som vill ta över. Säljprocessen är av privata skäl därför är det inte marknaden som bestämmer när de ska sälja utan de privata skälen. Vi kontaktar de vilka vi vet att där finns en rimlig chans till att de vill sälja. Innan vi kontaktar dem samlar vi på oss information så vi vet hur ägaren ser ut. Utav de företag vi anser vara av intresse vid första anblicken är det ungefär 10 procent som det blir affär av. Orsaken till att det inte blir affär är att företaget inte ser ut

som de säger att der gör, företaget är sämre än vad de säger eller att vi inser svårigheterna med en integration mellan de två företagen och genom detta inte kunna tillgodogöra oss de eftersträvande synergierna.

Slutligen vad ser du som viktigast vid en förvärvssituation?

Att ta hand om det man köpt på rätt sätt och utföra en strategisk passform för de två företagen. Utvärdering av förvärvet är viktigt det är dock inte lätt att genomföra en utvärdering, det man kan utvärdera hur pass mycket specialiseringsgraden har ökat och hur mycket det har varit möjligt att skära ner på det administrativa. Förutsättningarna för att genomföra en utvärdering är att det i förväg har planerats väl och att det finns specificerade planer på vilka effekter köparen vill få ut av förvärvet och att rätt åtgärder vidtas. Utan en detaljerad actionplan är det nästintill omöjligt att mäta hur väl affären har lyckats. Vi har inte historiskt sett varit särskilt duktiga på att utvärdera hur lyckade våra förvärv har varit och hur stor del av synergierna vi lyckats förverkliga. Efter att vår nya VD har tillträtt kommer vi arbeta hårdare inom detta området genom VD:ns introducerande av löpande mätningar inom detta område.

4.3 Telefonintervju

Intervjuperson: Jacob Wallenberg, styrelseordförande Investor AB

Vår intervju med Jacob Wallenberg var i egenskap av hans person och syftar inte på hans representation av Investor AB. Intervjun innehöll därav inte samma frågor och tiden vi fick disponera var inte av samma storlek som de övriga intervjuerna. Vi ville med denna intervju få en bild av Jacobs syn på det viktigaste att tänka på vid en förvärvssituation med tanke på en lyckad integrationsprocess.

Vad anser du vara det viktigaste i en förvärvssituation?

Storleken på företagen som agerar i en förvärvssituation har stor betydelse. När det förvärvande företaget köper ett mindre företag tenderar affärerna att bli mer lyckade. Detta beror på flera olika faktorer men framförallt på att vid dessa förhållanden är det helt klart vem som bestämmer. Om företagen är lika stora leder det ofta till att långa och jobbiga förhandlingar skall avgöra vems system som passar bäst. Det är också så att de system som det egna företaget har är oftast bäst hävdar då till exempel respektive företagsledare. Det är också många gånger svårare att förändra rutiner och uppfattningar hos stora företag, då de kanske inte känner sig uppköpta på samma sätt, personalen får en känsla av att det fortfarande är samma företag och skall utstråla samma företag men att det bara har hänt något i ledningen.

I ett litet företag finns det oftast mycket större potential till att växa och att öka lönsamheten.

5 Analys

Vi har nu utfört våra intervjuer och därmed samlat in den empiri, vilken vi behöver till att redogöra praxis för hur företag resonerar när det gäller organisatorisk anpassning innan de förvärvar ett annat företag? Analysdelen har vi strukturerat upp genom att vi följer samma ordning som teori delen, vilket gör det lättare för läsaren att gå tillbaka till teorin och hitta de stycken vi analyserat utifrån. De tre personliga intervjuerna som återfinns i empiri avsnittet har vi sammanfattat med frågor vilka vi anser relevanta för analysen. De fullständiga intervjuerna ligger som bilagor till uppsatsen.

5.1 Typ av förvärv

De tre företagen vilka vi har intervjuat har i huvudsak utfört förvärv av typen horisontella förvärv. Sigma AB har dock gjort några koncentriska förvärv, detta om de inte haft något kontor eller verksamhet i en stad och då köper ett bolag med liknande verksamhet och efter det satt sitt varumärke på bolaget. Eftersom vår empiri bygger på förvärv av typen horisontella kan vi endast dra slutsatser utifrån denna typ av förvärv.

5.2 Kulturell analys

Den definition av kultur som vi valde utgick ifrån Nahavandi och Malekzadehs (1988) syn på kulturen. Denna definition menar att kultur är en samling föreställningar och antaganden vilka delas av medlemmarna i organisationen. Vår utgångspunkt efter att ha läst in oss på ämnet var att när två organisationer skall gå samman beror utfallet mycket på hur kulturen i de båda organisationerna passar ihop. I empirin har vi tagit fram information om hur de tre bolagen arbetar med analyseringen av kulturanpassningen i de två organisationerna. Nedan analyserar vi för varje bolag hur de utifrån vår empiri tittar på kulturen hos de tänkta uppköpskandidaterna.

5.2.1 Geveko AB

Geveko anser sig tycka att kulturen hos uppköpskandidaten är av stor relevans. De poängterar att detta är det första som tas hänsyn till i analysprocessen. Trots att företaget anser kulturen så pass viktig görs det inte några grundligare analyser på hur de skulle passa in i den nya organisationen. Det ända som utförs är att ledningen känner av hur samarbetet med nya bolagets ledning fungerar, har de samma syn på branschen och på företagande i allmänhet. Eftersom Geveko inte använder sig av några nedskrivna mallar eller liknande är det mycket svårt att bedöma hur mycket av kulturen som kan avläsas. Det handlar om erfarenheterna hos Gevekos ledning. Geveko utför sin kulturella avläsning hos ledningen för uppköpskandidaten

och utgår från att denna kultur även genomsyrar resten av bolaget. Geveko anser att det max får ta 1-3 månader från det att köpet gick igenom till det att samtliga integrationer och förändringar är genomförda. Denna fas är den som Nahavandi och Malekzadeh (1988) kallar för Kongruens fasen i sin modell. Detta kan tyda på att Geveko i sin process använder sig av någon liknande modell men att deras enbart är uppbyggd på erfarenhet och att den aldrig dokumenteras.

5.2.2 Sigma AB

De flesta av Sigmas uppköpskandidater har varit konkurrenter till dem under en längre tid. Utifrån detta anser Sigma att de känner till och vet hur dessa företag arbetar och vilken kultur det råder inom bolaget. Sigma använder sig inte av några dokumenterade modeller för analysering av kulturen. Analysen inom detta område utgår även hos Sigma från erfarenhet. Uppmärksammar ledningen hos Sigma något konstigt eller att de inte kan kommunicera med den andra ledningen tar de detta som ett första tecken på att kulturen kanske inte passar ihop. Det händer väldigt sällan eller mer rättvist sagt aldrig att ett köp avbryts på grund av att kulturen inte passade.

5.2.3 Gunnebo AB

Gunnebo påpekar att kultur inte ligger med som någon punkt i analysen av uppköpskandidater. De hävdar och utgår ifrån att samtliga företag i väst arbetar enligt liknande företagskulturer därav behövs ingen ytterligare analys. När förhandlingar skall inledas med ett internationellt företag tar Gunnebo hänsyn till hur detta land arbetar. Utifrån erfarenhet finns det länder vilka är mycket lätta att förhandla med samtidigt som det finns de länder där det alltid tar lång tid, både beroende på regelverk och på kultur. Landskulturella aspekter kan dock påverka hur integrationen av organisationerna kommer att se ut.

5.2.4 Sammanfattning från de tre bolagen

Kultur är något som samtliga av de bolagen ovan tar hänsyn till. Inget av bolagen har något dokumenterat kring analysering av kulturen, de tittar inte heller på hur organisationen skall kunna integreras utan de känner mer av om stämningen tilltalar dem, kan de komma överens med bolagskandidatens ledning. Hos dessa företag används till mycket stor grad den erfarenhet ledningarna skaffat sig under sin verksamma tid.

5.3 Relativ Storlek

Som vi skrivit i teoriavsnittet finns det samband mellan storleken på organisationerna och hur de integreras med varandra. Vi har tittat på hur våra intervjuobjekt ser på detta påstående och vilken erfarenhet de besitter i ämnet.

5.3.1 Geveko AB

Hans Ljungqvist på Geveko AB anser sig inte ha någon erfarenhet av att den relativa storleken på organisationerna har någon större betydelse. Däremot hävdar han mer att expertisen är av stor vikt. Geveko har vägmarkeringar som sin kärnverksamhet och har vid ett par tillfällen köpt ut vägmarkeringsdivisioner från andra bolag, i dessa fall agerar Geveko som experter och får då ett mycket större gehör från det nya bolaget.

5.3.2 Sigma AB

Sigma AB har inriktat sig på att köpa större bolag, de anser sig få ut mer av pengarna genom köp av större organisationer jämfört med mindre organisationer. Med detta menar han att ett större konsultbolag som exempelvis består av femtio anställda ger mer i förhållande till priset, jämfört med ett bolag som består av tio anställda. Den relativa storleken på organisationerna ser de inte något problem med, men även Sigma tycker att expertisen och kulturen påverkar en lyckad integration. Vid köp av ett bolag som besitter en längre tids framgång måste Sigma ta hänsyn till detta och tillåta att den gamla kulturen får finnas kvar.

5.3.3 Gunnebo AB

Gunnebo poängterar att om integrationen mellan organisationerna skall kunna bli riktigt bra måste den nya organisationen brytas ned och beblandas med den gamla organisationen. För att detta skall lyckas anser Gunnebo att köparen måste vara mycket duktig inom sin bransch och bistå med en kompetent ledning. Vad gäller den relativa storleken mellan företagen anser Gunnebo, precis som Walter (1985) påstår i vårt teoriavsnitt att de oftare lyckas bättre med integrationen om det köpande företaget är större än det köpta. Utifrån detta arbetar Gunnebo med strategin att köpa mindre bolag men däremot fler.

5.3.4 Jacob Wallenberg

Jacob Wallenberg anser att den relativa storleken är den viktigaste biten att ta hänsyn till, att det blir en svår integrationsprocess beror ofta på att det köpande bolaget antingen är betydligt mindre än det köpta eller att de båda bolagen är av liknande storlek. Han anser att något av bolagen måste ha den självklara makten att styra över hur integrationen skall ske. När bolagen är lika stora blir det ofta problem med vem som skall bestämma. Det slutar många gånger

med förhandlingar, vilket kanske inte alltid leder till att de bästa systemen används utan det blir systemen från den organisationen, vilken vinner förhandlingen.

5.3.5 Slutsats från relativ storlek

Utifrån dessa fyra empiriska källor fanns det åsikter som både bekräftade och mot sa påverkan av relativ storlek. Att kulturen och företagens framgång hade stor påverkan på vem som fick makten i integrationsprocessen hävdades från några håll. Företagen hävdade att makt inte bara kom från den relativa storleken utan även från expertis i branschen.

5.4 Organisatorisk integration

Enligt de råd vi återfinner i teorin är integration nödvändig för att synergieffekterna ska maximeras även integration mellan de olika avdelningarna anses viktigt. Teorin skiljer på hög respektive låg nivå av integration och menar att vid en osäker och ostabil omgivning ska integrationen vara hög, vid en säker och stabil omgivning skall den vara låg. En hög nivå av integration ökar chansen till synergier och är vanlig när företaget köper inom sin industri. Teorin ger råd om integration mellan företagen innan förvärvet för att mer effektivt kunna utnyttja existerande resurser.

5.4.1 Geveko

När Geveko förvärvar inom sin industri där de redan idag är verksamma ser de integration som ett måste eller ett motiv till förvärvet. Vid dessa förvärv är nivån av integrationen hög då de vill skapa synergier genom att täcka samma kundgrupp med lägre både fasta och rörliga kostnader. Vid ett förvärv på en marknad där de sedan tidigare inte varit verksamma sker ingen eller obefintlig integration det vill säga en låg nivå av integration.

5.4.2 Sigma

Sigma förvärvar i stor utsträckning för att integrerar det förvärvade företaget med sitt egna. Det de vill uppnå med förvärven är främst kostnadssynergier så som lokaler, börskostnader och administration. De anser att om de förvärvar ett företag i samma stad som de har kontor i att det då är viktigt att slå ihop dessa kontor och sammanföra personalstyrkorna till en samhörig enhet. Sigma har genom detta en hög nivå av integration genom att de rent faktiskt integrera företagets kontor med varandra och dess olika delar. De integrerar även den nya personalen med den gamla personalen för att skapa en enhet istället för två. Day (1990) tar upp att företagsförvärv innebär en stor omställning för de anställda antingen positiv eller negativ. Hon menar med detta att implementeringen av förändringen ska vara personalmedveten och kommuniceras för att undgå rykten, spekulationer med mera. Dessa

negativa konsekvenser motverkas då Sigma skapar en enhet av personalen och därmed är personalmedvetna och även kommunicerar förändringarna tydligt.

5.4.3 Gunnebo

Gunnebo arbetar för att integrera företagen med varandra. De har en hög nivå av integration då de vill uppnå synergier och anser själva att det nästan är omöjligt att uppnå dessa synergier utan att integrera. För att integrationen ska bli lyckad och fungera anser de att det måste göras en integrationsplan. Integrationsplanen kommer att hjälpa till att kommunicera integrationsarbetet till personalen. Lars Wallenberg på Gunnebo påpekar att hans uppfattning är att många av de synergier som det skrivs om inför ett köp enbart förekommer i förhandlingsläget, de är till för att kunna motivera aktieägare och andra intressenter till att köpet är bra för företaget. När väl köpet är utfört blir det i många fall så att de förändringar som skulle göras blir aldrig gjorda, vilket i sin tur leder till att tänkta synergier aldrig uppkommer.

Gemensamt för de tre företagen är att de genom integration vill skapa synergier, och då speciellt om de förvärvar inom sin industri. Detta medför att de tre företagen har en hög nivå av integration. Gemensamt för företagen är även att de anser att de förändringar som ska ske och därmed till viss del integrationen mellan företagen sker inom 1 – 3 månader efter förvärvet skett eftersom det är stora förändringar som sker. Direkt efter ett förvärv anser de att personalen är mer öppen för förändring efter en tid blir de mer kritiska mot förändringar. De synergier som blir viktigast efter att en affären är gjord är oftast kostnadssynergierna, exempelvis att slå ihop två avdelningar och låta några anställda lämna företaget. Dessa synergier är lättast att hitta och att åtgärda

5.5 Analys av överensstämmelse

Samtliga företag tycker att det är viktigt att den potentiella uppköpskandidaten i huvuddrag skall likna det egna företaget. Analysen som görs inom detta område består till stor del av att kontrollera vilka materiella tillgångar som kan pusslas ihop, vad har vi och vad har de samt vilka tillgångar kan vi använda och vilka tillgångar går att sälja. Företagen tittar även på hur liknande avdelningar på respektive företag skulle kunna integreras och passa ihop. Dock så läggs största fokus på hur de kan slå ihop avdelningar och minska personalstyrkan. Geveko AB är starkt inriktad på sin kärnverksamhet, vilken är vägmarkeringar och inom detta område ser processerna mycket lika ut mellan företagen, därav går det ofta väldigt smärtfritt för organisationer att slås ihop. Sigma AB köper även företag med liknande struktur och tjänster vilket också medför att organisationerna, vilka de slår ihop ofta stämmer bra överens.

Gunnebo AB köper företag som de bryter ner och integrerar till större grad, därav kommer de materiella tillgångarna att vara den viktigaste delen som skall stämma överens. Självklart är det viktigt för samtliga bolag vi intervjuat att överensstämelsen av de anställda stämmer in, att de besitter den kompetens som behövs för verksamheten.

5.6 Ansoff analys

Ansoff modellen är som tidigare nämnts ett verktyg för att analysera tillväxtstrategier hos företag. Modellen grundar sig på förhållandet mellan företagets nya och gamla produkter gentemot företagets befintliga och nya marknader. Fallföretagens strategier bakom sina förvärv har varit lite olika, dock strategin att skapa marknadstillväxt genom förvärven varit den samma.

5.6.1 Geveko AB

Geveko AB: s senaste förvärv var när de förvärvade NCC: s vägmarkeringsrörelse i Sverige, Norge, Danmark och Polen. Förvärvet anser vi vara av typen marknadsutveckling då de genom förvärvet gav sig in på en ny marknad med fler kunder men med samma typ av produkter. Strategin är att på kort sikt vara kostnadseffektiva och att inte förvärva kompetens eftersom de anser att de redan besitter kompetens inom området utan strategin är istället att applicera sin kompetens på nya marknader. I avseende på att vara kostnadseffektiva kan strategin vara korrekt då de förvärvar företag som är snarlika och på så sätt kan få ut större synergier genom att slå samman olika avdelningar, dra nytta av kunskaper mellan företagen med mera. Dessutom kan det göra dem mer konkurrenskraftiga då de får tillgång till mer och bredare kunskaper.

5.6.2 Sigma AB

Sigma AB har enligt dem själva en klar tillväxtstrategi som till stor del grundar sig på förvärv. De menar att marknaden kräver att företaget blir större och förvärv ingår ofta då i strategin. Sigma AB: s tillväxtstrategi anser vi vara diversifiering, då de genom förvärven kan erbjuda nya produkter till nya marknader. Ur ett strategiskt synsätt är förvärven bra då de. Förvärven innebär då att de kan erbjuda sina kunder fler tjänster och därmed i vissa fall helhetslösningar som underlättar och spar tid för kunden. De skapar ett stort beroende gentemot kunden genom att kunna bistå med ett mycket brett utbud av produkter. Samtidigt sätter det stor press på att leverera bra lösningar eftersom om en kund blir missnöjd och väljer att lämna företaget förlorar de mycket då de erbjuder många tjänster till en och samma kund. Det är ett ömsesidigt beroende som skapas vilket innebär att båda parter kommer att göra sitt bästa för att främja relationen.

5.6.3 Gunnebo AB

Gunnebo AB: s strategi är också till viss del att växa genom förvärv. Som tidigare sagts har vi utgått ifrån och titta lite närmre på de två senaste förvärven Eurofence och Telesteps AB.

Efter att ha utgått från de två förvärv anser vi att Gunnebo AB: s förvärv kan kännetecknas av diversifiering. Strategin bakom förvärvet av Eurofence var att nå en ny marknad, förvärvet var ett led i att uppnå en marknadsledande position inom yttre områdesskydd inom Europa.

Förvärvet innebar inga nya produkter men dock en ny marknad nämligen Frankrike som de inte verkat på tidigare. Strategin bakom förvärvet av Telesteps AB var att komplettera nuvarande verksamhet med en ny produkt genom att tillföra ett nytt produktområde på den marknad där de redan verkar.

5.6.4 Sammanfattning från analys av Ansoff

Samtliga fallföretag har klara uttalade förvärvsstrategier dels att de ska växa genom förvärv dels vilken typ av förvärv de ska göra för att kunna växa.

Efter att vi har tittat närmare på fallföretagens senaste förvärv kan vi konstatera att alla förvärven varit horisontella som innebär att två företag med liknande produkter på samma eller olika marknader går samma. Om det beror på slumpen eller att det inte finns behov eftersom de leverantörer med mera de anlitar är så pass säkra att det inte finns behov att göra ett vertikalt förvärv av dem. Koncentriska och konglomeratiska förvärv är inte heller något fallföretagens senaste förvärv kan kännetecknas vid. Koncentriska och horisontella förvärv är lika de horisontella kan anses som koncentriska vid en första anblick. Detta kan vara fallet till viss del men vi anser dock att de inte fullt ut är koncentriska då de inte integrerar gemensamma varumärken eller andra symboler för företagen. Orsakerna till att fallföretagens förvärv inte varit av detta slag varken kan eller kommer vi försöka analysera vidare då uppsatsens fokus intet ligger på detta. Strategin bakom de horisontella förvärven är sannolikt att skapa en större marknad och bli starkare på denna marknad.

6 Slutsatser

6.1 Typ av förvärv

De fallföretag som vi intervjuat har endast gjort horisontella förvärv, därav kan vi endast dra slutsatser som rör denna typ av förvärv.

6.2 Kulturell slutsats

Som vi tidigare i analysen nämner ser vi tydligt att kulturen är ett ämne som företagen säger sig att de lägger ner stor vikt i vid analystillfället. De anser att detta är en av de viktigaste delarna. De använder sig inte av några dokumenterade mallar eller andra förbestämda tillvägagångssätt utan allt går bara genom känsla och rutin. När vi läste in oss på ämnet hittade vi mycket forskning kring hur viktig analysen av kulturen är när det gäller sammanslagningar av organisationer.

Det handlar till stor del om hur mycket tid och resurser som kan läggas ned på varje förvärv. Det kan också vara så att det i praktiken inte är så lätt att utläsa hur kulturen ser ut hos uppköpskandidaten, spekulanten får inte alla gånger den chansen att prata med arbetare i fabriker och liknande p.g.a. att om inte affären går i lås vill inte bolaget röra om och oroa de anställda.

Kultur har med andra ord en stor betydelse men i flera fall kan det bli allt för kostsamt att analysera denna fullt ut. Det kan också som ovan sagts vara så att tillgång inte tillåts.

6.3 Relativ storlek

Att den relativa storleken skulle ha stor betydelse på en integrationsprocess anser teorin. Efter att ha diskuterat detta med de representanterna från bolagen vi intervjuat har de både bekräftat och motsagt betydelsen av organisationernas storlek. Att större företag som köper mindre företag skulle lyckas bättre med integrationen p.g.a. att det då skulle vara helt klart vem som styr och har makt i processen är ett påstående. Det som samtliga företag är eniga om är att det är lättare att integrera organisationer med varandra om samtliga medverkande vet vem som bestämmer. Däremot kommer inte makt bara från storleken på företagen utan minst lika mycket från expertis och framgång i branschen, detta anser några ge samma effekt till integrationsprocessen.

Eftersom vi valde att utföra kvalitativa undersökningar för att därigenom få en bild av hur företag tänker och resonerar kring detta. För att få en klarare bild kring just denna punkt skulle vi vara tvungna att genomföra en kvantitativ undersökning som visar utfallen på de olika metoderna.

6.4 Slutsatser överensstämmelse

Samtliga företag anser att överensstämmelsen mellan de båda organisationerna är mycket viktig. Vissa delar är mycket konkreta och enkla att analysera och dokumentera, så som vilken kompetens personalen besitter och vilka tillgångar de båda organisationerna har. Utifrån detta analyserar företagen hur överensstämmelsen blir. Analyserna blir väldigt konkreta, företagen läser av överensstämmelsen på ett överskådligt sätt.

6.5 Slutsatser organisatorisk integration

Geveko

Geveko gör förvärv både för att integrera företaget med sitt egna men de gör även förvärv av företag som de låter vara för sig självt utan någon integration alls. Vid de förvärv där de integrerar det nya företaget med det gamla är nivån av integrationen hög. Det de gör är att integrera samman avdelningar på de två företagen till en avdelning för att täcka samma kundgrupp med mindre kostnader.

Sigma

Sigma integrerar de förvärvade företagen i den utsträckning det går, det vill säga, de integrerar de företag som har kontor på samma ort som de själva. Då har de en hög nivå av integration då de bokstavligen talat slår samman avdelningarna, och personalen, från de två företagen till en enhet. Integrationen förenklas genom att det i Sigmas bransch är enkelt att byta kontor eftersom personalen endast behöver sitt skrivbord, dator och Know-how med sig. Vid de företagen som förvärvas och inte befinner sig på orten sker en låg nivå av integration mellan företagen eftersom det rent geografiskt blir svårt att integrera företagen.

Gunnebo

Gunnebo jobbar mycket på att integrera företagen med varandra. De integrerar för att få ut synergier av förvärvet. Det Gunnebo gör till skillnad från de andra företagen är att de utfärdar en integrationsplan. De utför även en strategisk passform för de två företagen. Gunnebo poängterar att samtliga åtgärder för integreringsprocessen måste utföras inom de första månaderna.

6.6 Slutsatser Ansoff

Samtliga fallföretag har klara tillväxtstrategier som säger att de ska växa och bli mer konkurrenskraftiga på marknaden genom förvärv. Ett gemensamt drag som kan ses i företagens tillväxtstrategier förutom att de vill bli större är att de alla vill ge sig in på nya marknader dels geografiskt och dels genom nya produkter i sitt "sortiment". Men även om de vill ha nya produkter i "sortimentet" satsar de på sin kärnverksamhet då de nya produkterna är en ny typ av de redan befintliga produkterna.

Strategin de tre företagen använt vid sina förvärv med avseende på Ansoffs fyra kategorier, marknadsutveckling, produktutveckling, marknadspenetration och diversifiering, är dock olika från företag till företag.

6.7 Summering av slutsatsen

Efter att ha studerat hur företag resonerar kring organisatorisk anpassning innan de förvärvar ett företag har vi kommit fram till några slutsatser, vilka vi anser vara de mest framträdande i uppsatsen. Som vi ovan har skrivit finns det inga dokumenterade mallar för hur en analys av kulturen på uppköpskandidaten skall genomföras utan detta genomförs enbart av erfarenhet och känsla. Den kulturella analysen står inte som någon punkt i analyseringsplanen.

Att köpa ett företag med en viss storlek har i sig ingen större betydelse men att köpa ett företag med mindre makt än det egna är desto viktigare. Att det står klart vem som bestämmer i integrationsprocessen bidrar till en klarare och bättre integration.

Det läggs mer tid på att analysera vilka materiella tillgångar som finns hos uppköpskandidaten, och hur dessa kan sättas ihop med de materiella tillgångar som företaget redan har än vilken tid som ägnas åt att analysera hur de nya personalstyrkorna skulle kunna samarbeta.

Samtliga företag är överens om att de under de första månaderna måste utföra de förändringar och den integration, vilken de vill åt. För att skapa synergier krävs det att nivån på integrationen är hög.

7 Källförtäckning

7.1 Publicerade källor

Ansoff H. I. (1965). Corporate Strategy, McGraw – Hill, USA.

Bruzelius L.H & Skärvad P.H. (2000) Integrerad organisationslära, Studentlitteratur

Bryman A. & Bell E., (2003). Företagsekonomiska forskningsmetoder, Liber Ekonomi, Malmö.

Davidson B. & Runa P. (1991), Forskningsmetodikens Grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning, Studentlitteratur, Lund.

Halvorsen K. (1989). Samhällsvetenskaplig metod, Studentlitteratur, Lund.

Jacobsen D. I. (2002). Vad, hur och varför?, Studentlitteratur, Lund.

Kleppestö, S. (1993), Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner, Nerenius & Santerus Förlag AB, Stockholm

Lundahl U. och Skärvad P. H. (1992). Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer, Studentlitteratur, Lund.

Rienecker L. och Stray Jörgensen P. (2002). Att skriva en bra uppsats, Liber, Lund.

7.2 Artiklar

Adler, N. J. och Jelinek, M. (1986). Is "Organization Culture" Culture Bound? *Human Resource Management*, 25, 73-90.

Berry, J. W. (1983). Acculturation: A comparative analysis of alternative forms. In R. J. Samunda & S. L. Woods (Eds.), *Perspectives in immigrant and minority education* (pp. 66-77). Lanham, MD: University Press of America.

Berry, J. W. (2005). Acculturation: Living successfully in two cultures. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 697-712

1. Cartwright, S. och Cooper, C. L. (1993). The Psychological Impact of Merger and Acquisition on the Individual: A study of building society managers. *Human Relations*, 46, 327-348.

2. Cartwright, S. och Cooper, C. L. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *The Academy of Management Executive*, 7, 57-70.

Chatterjee, S., Lubatkin, M. H., Schweiger, D. M. och Weber, Y. (1992). Cultural Differences and Shareholder Value in Related Mergers: Linking Equity and Human Capital. *Strategic Management Journal*, 13, 319-334.

Datta D. K. (1991). Organizational Fit and Acquisition Performance: Effects of Post-Acquisition Integration. *Strategic Management-Journal*, 12, 281-297.

Day Marie. (1990). Organizational integration lets get closer to employees. *Canadian Manager*. Summer 1990.

Di Cesare, J. och Sadri, G. (2003). Do All Carrots Look The Same? Examining The Role Of Culture On Employee Motivation. *Management Research News*, 26, 29-40.

Ettlie J. E. och Reza E. M. (1992). Organizational Integration and Process Innovation. *The Academy of Management Journal*, 35: 4, 795-827.

Hambrick, D. C., och Cannella, Jr., A. A. (1993) Relative Standing: A Framework for Understanding Departures of Acquired Executives. *The Academy of Management Journal*, 36, 733-762.

Holtström, J. (2003) Suppliers in Mergers and Acquisitions. A Study of Relationship Changes and Synergy Realisation. Linköpings Universitet, Department of management and economics, Division of Industrial Marketing. Linköping.

Hoogervorst, J., van der Flier, H. och Koopman, P. (2004) Implicit communications in organizations. The impact of culture, structure and management practices on employee behaviour. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 288-311.

Larsson, R. och Finkelstein, S. (1999) Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspective on Mergers and Acquisitions: A case Survey of Synergy Realization. *Organizational Science*, 10, 1-26.

Larsson, R. och Lubatkin, M. (2001) Achieving acculturation in mergers and acquisitions: An international case survey. *Human Relations*, 54, 1573-1607.

London, H. (1967) Liberalising the white Australian policy: Integration, assimilation or cultural pluralism? *Australian Outlook*, 21, 38-346.

Lubatkin, M (1988) Value-Creating Mergers: Fact or Folklore? *The Academy of Management Executive*, 4, 295-302.

Mirvis P. H och Marks M. L. (1992) The Human Side of Merger Planning: Assessing and Analyzing "Fit". *Human Resource Planning* 15:3, 69 – 92.

Nahavandi, A och Malekzadeh A. R. (1988) Acculturation in Mergers and Acquisitions. *The Academy of Management Review*, 13, 79-90.

Nationalencyklopedin

Pablo A. L. (1994) Determinant of Acquisition Integration Level: A Decision – Making Perspective. *Academy of Management Journal*, 37: 4, 803-836.

Pablo, A. L. och Javidan, M. (2002) Thinking of a Mergers...Do You Know Their Risk Propensity Profile. *Organizational Dynamics*, 30, 206-222.

Schweiger, D. M. (2002) Merge right. *Business and Economic Review*, 48, 3-11.

Souder W. E, Sherman J. D. och Davis – Cooper R. (1998) Environmental Uncertainty, Organizational Integration, and New Product Development Effectiveness: A Test of Contingency Theory. *Innov manag*, 15, 520 – 533.

Townsend, K. (2004) Managing culture and employee resistance: investigating the management of leisure service employees. *Managing Leisure*, 9, 47-58.

Walter, G. A. (1986) "Culture Collisions In Mergers and Acquisitions" I: Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C. och Martin, J. (red) *Organizational Culture*. Sage Publications, California, 301-314.

Weber, Y., Shenkar, O. och Raveh, A. (1996) National and Corporate Cultural Fit in Mergers/Acquisitions: An Exploratory Study. *Management Science*, 42, 1215-1227.

7.3 Internetkällor

Förvärv för 7500 miljarder

<http://www.affarsvarlden.se/art/119789>

Old Mutual lägger upp synergikorten på bordet

<http://www.affarsvarlden.se/art/116406>

Bud på Skandia

<http://www.di.se/Avdelningar/Artikel.aspx?ArticleID=2005\09\02\155237&words=old%2mutual%2cskandia&SectionID=Ettan&menusection=Startsidan;Huvudnyheter>

Ericsson bekräftar Marconiaffär

<http://www.di.se/Avdelningar/Artikel.aspx?ArticleID=2005\10\25\162116&words=marconi&SectionID=Ettan&menusection=Startsidan;Huvudnyheter>

<http://www.ftc.gov/bc/compguide/mergers.htm>, 2005-11-30

www.forvarv-fusioner.nu

www.geveko.se

www.gunnebo.se

www3.oldmutual.com

www.sigma.se

7.4 Intervjuer

KPMG, Johan Nilsson, 10 november 2005

Jacob Wallenberg, 27 november 2005, telefonintervju

Sigma AB, Hans Sundqvist, 1 december 2005

Geveko AB, Hans Ljungkvist , 2 december 2005

Gunnebo AB, Lars Wallenberg, 9 december 2005

8 Bilagor

8.1 Intervjuguide

Inledning

- Berätta om företaget? Vilka verksamhetsområden?
- Hur ser företagets strategi ut? Hur växer ni? Tillväxt strategi?

Bakgrundstankar kring förvärv?

- Vilka förvärv har ni gjort? Varför?
- Internationella förvärv?
- Strategi för dessa förvärv?
- Olika strategi vid olika typer av förvärv?
- Köpa kompetens?
- Är det viktigt att företaget liknar det köpandet företaget om man köper kompetens?
- Bredda sitt produktutbud, skapa synergier mellan produkter, sälja mer?
- Nå nya marknader? Vad innebär detta? Tänker ni annorlunda om ni köper företag utanför Sverige?
- Hade ni satt upp kriterier för hur ett företag som ni skulle köpa ser ut?

KULTUR

- Hur gjorde ni för att studera den organisation ni skulle köpa?
Due diligence – konsulter?
 - Vad visste ni om deras:
Företagskultur? Tolerans för det andra företags kultur?
Managementteam?
Organisationsstruktur?
 - Köpte ni företaget för att integrerar det med nuvarande företag?
I sådana fall hur?
 - Har ni funderat på storleken på de förvärv ni gjort, har det påverkat hur ni integrerat företaget?
 - Problem med ett förvärv? Vilka problem anser ni är det vanligaste? Hur ser ni på de problem som uppstår? Är det något som ni funderar på innan förvärvet?
 - Hur förbereder ni de anställda på uppköpet?
- TACK!!

8.2 Intervju med Geveko AB

Hans Ljungkvist, Verkställande Direktör

Fråga: Vi är mest intresserade av industrirörelsen. Framförallt NCC förvärvet och det förvärvet i Tjeckien, det är väl de två senaste förvärven ni gjort. Allt som har med förvärv att göra helt enkelt.

Hans: Ja.

F: Så vi kan börja med att du får berätta lite allmänt om företaget och förvärv.

Hans: Alltså förvärven har en karaktären och sättet på vilket vi räknar är baserat på hur hela affären ser ut. Vår industrirörelse omsätter ungefär 1 miljard, vi opererar enbart i Europa, Europa är vår marknad. Vi är om inom området horisontella vägmarkeringar som är de vita sträckan i vägbanan, där är vi störst i Europa. Vi har en produktion i förhållande till våra konkurrenter på ungefär 50000 ton färg/år. Tvåan ligger på 25-30000 ton / per år. Det finns fyra stora företag i branschen som dominerar. Det är vi, det är ett österrikiskt företag, ett engelskt företaget och ett franskt företag. Vi är starka på nordiska marknaden, österrikarna är starka i centraleuropa, fransmännen är starka i latinländerna och engelsmännen är starka på den brittiska sidan.

Marknaden för vägmarkeringar kännetecknas då i västra Europa av att vara mogen. Den växer inte mer än 1-2 % per år. Det är en väldigt stor överkapacitet i branschen. På vissa marknader har man ett förhållande mellan produktionskapacitet och efterfrågan på 2 till 1. Dubbelt så stor kapacitet. Utav detta följer då att det är väldigt hård priskonkurrens.

När man då formar en strategi med denna omvärldsbilden så har vi tagit slutsatsen, vår strategi är på kort sikt att vara kostnadseffektiv. Kostnadseffektivitet är alltså nummer 1 på kort sikt, annars klarar man inte den här korta, den miljön man lever i just nu. Vi har satt interna mål om att vi ska vara bäst i klassen. Så vi benchmarkar oss då mot de andra, våra konkurrenter och ser till att vi ska vara snabbast och effektivast och allt det där som gör att man kan visa ett bra resultat. Det är vi. Vi körde ett ganska tufft program i vår organisation för fyra år sedan där vi drog ner kostnaderna väldigt mycket. Vi stängde fabriker, vi slog ihop enheter, vi drog ut kapacitet på contractingsidan som vi inte behövde. Sen har vi då bestämt oss för att jobba i, vårt arbetssätt skiljer sig från våra konkurrenter väldigt mycket.

Konkurrenterna har väldigt stora HQ och stora staborganisationer och ett beslutsfattande högt upp i organisationen. Vi har gjort precis tvärt om, i moderbolaget är vi tre anställda, sen har jag två stycken i industrirörelsen, så tillsammans är vi 5 anställda som rattar hela den här organisationen. Vi har tryckt ut allt operativt ansvar ut i bolagen. Jag har sagt till

bolagscheferna att det är två saker jag bestämmer över, det ena är pengarna och det andra är förvärv och avyttringar. Alla kundkontakter, alla operativa frågor sköter ni själva ute i bolagen. En orsak till att vi har tagit detta beslutet är att marknaderna har väldigt olika logik. Man gör affärer med vägmarkeringar på ett sätt i Sverige, ett helt annat sätt i Danmark ett tredje sätt i England och ett fjärde i Tyskland. Då har vi sagt att då är vi snabbast, mest flexibla, kan röra oss bäst i terrängen och kan anpassa oss till kundernas önskemål om vi har så mycket kraft som möjligt ut i organisationen. Detta ställer då krav på att vi har väldigt bra rapporteringssystem så att det har vi byggt upp under några års tid. Jag anser att jag har väldigt stor koll på vad som händer ute i bolagen. Sen har vi vuxit ganska mycket då, men på kort sikt är alltså strategin kostnadseffektivitet.

På lite längre sikt, det funkar inte att köra det när kapaciteten ser ut som den gör, 2 till 1. Marknaden måste på något sätt strukturerats. Att bara köra med kostnadseffektivitet blir någon form av anorexia man kan hålla på med då och det är nog inte riktigt på lång sikt. Så då kommer vi inte på branschstrukturering. Då har vi sagt att om vi är duktiga på det här med att driva operationen kostnadseffektivt och ha en lönsamhet trots att omvärlden ser ut som den gör. Då skapar vi också förutsättningar för att delta aktivt i en branschstrukturering för då tjänar vi ju pengar. Medan de andra inte tjänar pengar, eller tjänar lite pengar. Då har vi ju så småningom ett läge där vi kan ha större rörelsefrihet än våra konkurrenter. Det är det som har hänt då när det gäller de förvärv vi har gjort här under senare år. Så har vi alltså köpt, då kommer vi inte på det här med NCC. Vi köpte NCCs rörelser i Sverige, Norge, Danmark och Polen. Det har vi gjort med utgångspunkt för att strukturera branschen. De synergier eller de effekter vi kan få ut av det sådant förvärv ligger enbart på kostnadssidan. Alltså blir förvärvskalkylen väldigt kostnadsorienterad, det lägger vi in i kalkylen. Det räknar vi på när vi presenterar det för vår styrelse. Vi kan inte räkna med att höja priser eller ta större marknadsandelar, vi får de vi köper in. Så länge omvärlden ser ut som den gör så lurar man sig själv om man tror att man ska få upp priserna eller ta marknadsandelar. Det är kostnadsorienterad förvärvskalkyl.

Då får man studera hur den här operationen ser ut i Sverige, Norge, Danmark och Polen. Vad har vi, vad har dom? Om vi slår ihop påsarna, hur många fabriker, depåer, hur många utläggningsmaskiner, hur mycket personal har de och hur mycket overhead. Sen för vi samman och ser vad behöver vi då? Så ser vi vad vi behöver och vad som blir över och så ser vi kostnaden per år och sen har vi kalkylen. Nu gör jag det väldigt enkelt. Ungefär så går det till.

F: Det är ungefär där vi har vårt fokus. Hur det går till.

Hans: Det som är viktigt att säga att det här sättet att räkna inte är rätt i alla lägen, för alla branscher. Jag har varit med i andra sammanhang där vi har gått in och köpt ett företag som är i en bransch i väldigt stor tillväxt. Då är det ju ett helt annat scenario. Detta är en bransch helt utan tillväxt och då måste man gå på kostnadssidan, kostnadssynergier i huvudsak.

F: Vi tänkte gå in på det här med internationella förvärv. Upplever du det som någon skillnad att göra förvärv internationellt eller samma principer som gäller.

Hans: Det är ungefär samma sak tycker jag. Det är klart att man får ju när man gör ett förvärv utomlands, särskilt i ”nya” länder i östeuropa. Då får man vara lite extra noggrann när man gör en due diligence. Legala aspekter, de kan ha lagstiftning som inte är anpassad till EU så det är väldigt att man gör due diligence noggrant. I vårt fall har vi använt konsulter som, t.ex. i det Tjeckiska förvärvet har vi använt konsulter som kan tjeckisk lagstiftning, kan tjeckisk redovisning så att vi inte springer på någon mina där.

F: Vi är intresserade av mänskliga aspekter, t.ex. företagskultur. Vi är intresserade av att se om det förändras om man drar bort en massa kostnader och se vad som händer då?

Hans: Det är väldigt viktigt, det är en av de första sakerna vi tittar på. Alltså vi köper inte ett bolag som har en kultur vilken vi tror inte passar oss, då blir det bara problem, då avstår vi hellre. En av de större aktörerna i branschen var tillsalu för ett år sedan, de hade 20-22% marknadsandelar av contracting och färg produktion vi var nere och kollade på detta i Frankrike men vi kände då att det stämmer inte, vi pratade liksom inte samma språk inte bara att det var Franska och Svenska utan rent företagsmässigt hade vi inte samma syn på bransch och det såg vi svårigheter med att inleda ett samarbete med. Riskerna blir för stora, det är väldigt viktigt att den kulturella fitten finns där. När det gäller rationaliseringar måste man vara ärlig både mot sig själv och mot de man förvärvar. Bedömer vi att det går att göra rationaliseringar måste detta komma fram innan köpet, att vi redovisar hur mycket folk vi behöver och hur rationaliseringen skall gå till. Ärligheten tycker vi att man både skall ha och att man också vinner på den.

F: När ni har förvärvat ett bolag, brukar ni då ofta byta ut ledningen?

Hans: Ja det kan vi göra, det är lite olika. Om vi tittar på de senaste förvärven så har vi gjort det i ungefär hälften av fallen.

F: Hur fungerar det med strukturen på NCC, är det fyra enskilda bolag eller hur ser det ut?

Hans: De var divisioner när vi köpte dem. Vi köpte ut de enskilda rörelserna med fastigheter, inventarier, kontrakt, kundfordringar och leverantörsskulder, ja inkråmsförvärv och självklart personalen också.

F: Ligger de idag under samma bolag eller hur har ni organiserat det?

Hans: Nej Det visade sig då när vi köpte så var personalen anställda i flera olika NCC bolag. Med tanke på personalen så går vi igenom väldigt noga varje anställds kontrakt, innefattande

födelseår, antal semesterdagar ja allt som finns kring varje anställd. Lika noga gäller det även för maskiner, personer skickas ner på plats och gör besiktningar på allt som finns så att vi vet precis vad vi har köpt och vilken skick det är på sakerna, ända ner till minsta lilla släpvagn. Dessa besiktningar måste också göras av rätt folk, de som kan sakerna de besiktigar. Efter detta har vi ett bra underlag när man skall förhandla med motparten.

F: När ni har bytt ut ledningen, vad ligger det föranledningar bakom?

Hans: ”Man kan inte ha två tuppar på en skitstack” brukar jag säga. Antingen får vår ledning gå eller så får den nya gå, man kan inte ha två ledningar.

F: Vi tänkte att om den sittande ledningen inte har samma värderingar som ni har kanske det är tvunget att byta ut ledningen.

Hans: Ja visst är det så, och då får man bara byta, detta händer ju ganska ofta. Det kan bero på olika anledningar t.ex. rent kulturella som att vi hade en tysk chef som helt enkelt var för mycket Tysk för oss. Detta måste tas i så fort det bara gå annars blir det väldigt jobbigt att rota i senare. Det gäller att få det nya företaget att förstå det arbetssätt vilket vi tillämpar. Självklart måste vi också vara anpassningsbara, och inte bara stövla in som en elefant. Det måste inte vara så att vår kultur skall gälla i alla lägena. Detta har vi ju märkt, inte minst i öst länderna, Rumänien, Ungern och Tjeckien. Detta är stora bolag med många anställda, då går det inte bara att skicka ner en svensk och köra det efter svensk modell utan där måste man anpassa sig.

F: De affärsområden ni har är de fristående eller integreras de ihop?

Hans: Nej, vi har två affärsområden inom industrirörelsen, det ena är vägmarkeringar och det andra är Kemtek. Kemtek står för bara 10% av omsättningen så det kan man föra åt sidan. Om vi då tittar på vägmarkeringar. Vägmarkeringar står för ett antal bolag som vi har delat upp i geografiska ansvarsområden. Tex så tar cleanosol i Kristianstad hand om rapporteringen av de

polska bolaget. Därmed så blir det lättare för oss i Göteborg att kunna ta emot och sammansätta all rapportering.

F: Då kan de skapa synergier tillsammans genom att man kan slå ihop olika avdelningar, och att man kan lägga ner vissa i de nya bolagen.

Hans: Det viktiga är att man innan förvärvet och tillträddandet vet vilka synergier som detta kommer att leda till och vilka åtgärder som skall göras. När företaget är köpt har Geveko redan gjort en s.k. körplan för saker som skall göras så att alla vet vilka ändringar som skall ske. Detta kallas för en actionplan vilken är väldigt konkret, de kan exempelvis säga: stäng

depån i Falun, säg upp hyreskontraktet i Stockholm. Allt detta presenteras dag ett, sen självklart om det hittas fler synergier är ju det bara positivt.

F: Vad går vägmarkeringsbiten ut på? Är det att måla linjer eller är det bara att framställa färg?

Hans: Ungefär 50% är contracting, alltså att vi lägger ut färgen på vägen, målar linjerna resten är framställning av materialet.

F: På just contracting kanske det inte finns så mycket synergier att skapa?

Hans: Jo det gör faktiskt det. Eftersom vi täcker hela Sverige och har därmed depåer på ett antal platser, även NCC täckte hela Sverige i och med detta kunde vi stänga ner ett antal depåer och göra oss av med flera bilar och även en del personal. Nästa grej som också är mycket bra i och med att vi har vuxit så mycket. Vi finns idag i Ungern, Polen, Rumänien, Ukraina, Tjeckien, Turkiet och Ryssland. Där har vi en annan karaktär på marknaden, den består av en tillväxt på 5-9% per år beroende på vilket område vi tittar. Denna efterfråga drivs av att det är ett ökat krav på trafiksäkerhet, idag dör ungefär 5 gånger mer folk per hundratusen invånare i östra Europa jämfört med vad det gör i Sverige. Länderna är stöttade av EU med bra lån, dessa lån går till stora delar till att bygga upp infrastrukturen i länderna. EU vet att detta är en grundbult för ekonomisk tillväxt. Om vi idag har en överkapacitet i övriga Europa då kan vi föra över denna och använda den i öst Europa. När vi köper företag i övriga Europa som exempelvis NCC fick vi maskiner över som vi då skickade över till öst, renoverade dem där av billig arbetskraft och använde dem sedan där. Tittar vi på Rumänien så kommer varenda maskin från västra Europa.

F: Vilka problem upplever du i samband med förvärv, finns det några ständigt återkommande?

Hans: Vi ser det som att ju mer påläst du är innan och ju klarare strategi du har desto enklare är det att göra ett förvärv. Är du dåligt påläst eller inte riktigt vet hur du vill ha det, då blir det ofta struligt. De senaste förvärven vi har gjort, då har vi inte stött på några stora problem, självklart tar det lång tid när man sitter i alla förhandlingar.

F: Utifrån artiklar som vi har läst finns det flera företag som inte lyckats utvinna de synergier som de hade tänkt sig förrän flera år senare, efter att de tagit hjälp av konsulter. Är detta något som du känner igen?

Hans: Då tror jag att man har varit lite dåligt påläst och det finns också en risk att man blundar för problemen och istället förstorar möjligheterna, det är så roligt att göra förvärv, företaget blir så mycket större, aktiemarknad kanske blir tanke på och eventuellt kommer det någon liten notis i Dagens industri. Det är inte tillåtet att låta sig luras av dessa effekter, då måste de tänkas på att det kommer en dag i morgon också. Då sitter du där med alltihop och måste betala ränta på lånen och lön till personalen. I många fall krävs det erfarenhet innan man verkligen lär sig att hantera dessa krafter. Det kan också hända att det i vårans bransch är lättare att göra förvärv, jag kan tänka mig att det är svårare att göra ett lyckat förvärv i exempelvis kunskapsföretag. Allt handlar väldigt mycket på att vara tydlig i kommunikationen från början.

Jag ser det som att efter tillträddandet till det nya bolaget så har du 1-2 månader på dig att utföra de förändringar, vilka du tänkt göra. Under denna tiden är personalen beredda på att en förändring skall ske men kommer det inte någon då kan det senare bli mycket svårt att få personalen med sig till förändringar.

F: Detta med storleken på företagen, vilka ni förvärvar har du känt att det exempelvis kan vara svårare för ett mindre företag att förvärva ett betydligt större?

Hans: Nej det har jag inte upplevt att det skulle kunna vara. Vi har vägmarkeringar som vårans kärnverksamhet medan det har varit flera exempelvis NCC som haft denna del som bara en mycket liten del av deras verksamhet, då leder det till att vi blir experter inom detta område och också mycket stora. Detta gör att personalen som vi förvärvar får en helt annan uppmärksamhet hos oss än vad de fick hos NCC. Det skulle däremot vara jobbigare om vi skulle ta över någon konkurrent som också är stor och har detta som kärnverksamhet.

F: De företag som ni förvärvar är det alltid så att ni har känt till dem innan eller hur har det gått ut?

Hans: Denna bransch är ju inte jättestor, totalt sätt i Europa är har den 6-8 miljarder i omsättning per år. Vi har varit i branschen under 50 års tid. Detta gör det ju hyfsat lätt för oss att lära känna företag. En stor konkurrensfördel för oss är att vi är stora och har detta som vår kärnverksamhet.

8.3 Intervju med Sigma AB

Lars Sundqvist, Chief Financial Officer

Fråga: Vi studerar förvärv och fusioner, när man integrerar företag. Vad man tänker på innan förvärvet sker. Vi gör en lite jämförelse på hur man ser på kulturfrågor i tjänsteföretag och i producerandeföretag.

Lars: Jag tror det skiljer mycket emellan tjänstesektorn och tillverkningssektorn med tanke på förvärv och organisationers sammanslagningar.

F: Du får gärna börja med att berätta lite om Sigma och din syn på dess bransch.

Lars: Grundades på 80-talet och börsintroducerades -96. Från börsintroduktionen fram tills ungefär 2001 växte it delen med omkring 80% per år. Tillväxten bestod i stor del av förvärv. 2001 delades företaget upp i fyra mindre delar, man tyckte att bolaget hade blivit för stort, den entreprenöriella känslan försvann. Från början bestod företaget av ca 3800 medarbetare och efter delningen bestod min del, it delen av ca 1300 anställda. Denna omorganisering tycks nu i efterhand i vara bäst timad med tanke på vad som hände inom it sektorn strax senare. Idag är Sigma ett renodlat konsultföretag. Vi halverade personalstyrkan till årsskiftet 2003-2004 och därefter började vi om, kan man säga. Vi har efter detta förvärvat några enheter. Nu har vi en klar tillväxtstrategi i bolaget. Vi skall nu växa både organiskt och via förvärv. Organiskt genom att ta marknadsandelar. Vi är inom it branschen kända för att ha gjort många förvärv, och ryktet säger att vi mesta dels har gjort lyckosamma förvärv.

F: Kan du förklara utifrån något exempel hur era förvärv går till. T.ex. genom att visa utifrån senaste förvärvet.

Lars: Det senaste förvärvet var RKS, ett noterat bolag precis som vi. Vi var vid detta tillfället drygt 650 personer och de var ca 240 stycken. Detta gjordes för ett och ett halvt år sedan. För ett noterat bolag är storleksökning en stor värdeskapare, många gånger kräver marknaden och värderar företaget högre om de växer i storlek, därför ingår många gånger förvärv i strategin, detta speciellt i it branschen. En större personalstyrka leder också till att fler bidrar till företagets fasta kostnader, vilket man kan se som en viktig synergieffekt.

F: Hamnar alla företag som ni förvärvar under varumärket Sigma?

Lars: Ja, vi har en märkesstrategi.

Vår organisationsform är ju holdingbolag. Vår främsta styrka är varumärket och den know-how som finns inom företaget.

F: I vilken grad integrerar ni företagen?

Lars: Det gör vi till väldigt stor del. Om vi börjar med att titta på ett köp av ett företag med kontor i Göteborg, då ser vi absolut till att flytta ihop dessa kontor. I vår verksamhet som består av kunskap är det mycket lätt att slå ihop personalstyrkor eftersom de endast behöver en dator och sitt skrivbord. Vi behöver ingen anpassad lokal i jämförelse med ett producerande företag. Med andra ord ser vi det som mycket viktigt att de i samma stad skall känna en samhörighet.

F: Vilka synergieffekter kan man se innan förvärvet och hur värderas dessa?

Lars: Först och främst är det kostnadssynergier som vi fokuserar på exempelvis lokaler. Mycket synergier kan skapas i administration, tittar vi på RKS som är ett noterat bolag finns det mycket synergier kring kostnaderna att vara noterad. Den andra delen är på intäktssynergier. Denna del är mycket svårare att på förhand bedöma, där får man mer gå på känsla. Det kan finnas flera olika anledningar till köpet, det kanske bygger på kundrelationer, inom denna bransch bygger företagen mycket på detta. Det kan vara en kund man vill åt och för att få denna måste man köpa konkurrenten. Det vi köper vill vi inte att det skall vara precis likadant som det vi har idag utan att det skapas ett överlapp på ett antal tjänster. Med detta menar jag att vi kan erbjuda det köpta företagets kunder ett antal nya tjänster från vår gamla portfölj och till våra gamla kunder kan vi erbjuda ett antal nya tjänster från det förvärvade företaget. Denna intäktssynergi är mycket svår att mäta och med andra ord så gör vi inget försök till någon mätning heller.

Tittar vi på RKS förvärvet igen gav det oss mycket styrka på områden där vi inte innan varit speciellt starka, efter att ha slagit ihop två relativt små styrkor till en större ledde detta till att vi genast blev en riktigt stark spelare på nya geografiska områden. Det handlar alltså både om tjänsteutbud och geografisk styrka.

F: De företag som ni förvärvar, är det företag som ni känt till sedan innan?

Lars: Detta är väldigt olika, en del företag har vi konkurrerat med under en längre tid och genom detta känner vi till dem mycket väl.

F: Hur viktig är deras struktur, hur deras kultur ser ut?

Lars: Har företagen liknande syn på branschen, värderingar m.m. Hur ser belöningsystem ut? Detta är mycket viktigt eftersom alla inom samma företag måste ha samma system att belönas utifrån, detta kan vara en svår och känslig del.

F: När sker dessa förändringar?

Lars: Lite olika, sist var vi färdiga med förändringarna efter ca fem månader.

F: Om ni har behövt sparka folk vid någon sammanslagning, har det då varit något speciellt inom detta som ni upplevt jobbigt?

Lars: Skall man göra större ingrepp måste detta ske direkt. Det är viktigt att från början vara väldigt tydlig på vad som kommer hända.

F: Vet ni vilka förändringar som skall göras innan köpet är gjort?

Lars: Nej det vet vi inte. Vi förbereder oss så gott vi kan och tar tag i vad som skall göras när vi väl kommit samman. Ofta är det så att vi behåller konsulterna men vi skär ner på både säljare och administrativ personal.

F: Har ni gjort några internationella förvärv?

Lars: Ja fram till 2001 har vi gjort ett par stycken i Danmark, Schweiz och Tyskland men idag har vi bara kvar delen i Danmark. Vi kunde inte finna några synergier i att ha bolag i Tyskland och Schweiz. Danmark kan lätt samarbeta med Malmöregionen. Synergier med utländska förvärv kan vara produkter som inte kommit till Sverige ännu. Vi köpte ett bolag i Finland som hade utvecklat en plattform, vilken vi sedan kunde använda till alla våra kunder i Sverige istället för att lägga massvis med pengar på att själva utveckla en egen plattform.

F: Har storleken på de företag som ni köper någon betydelse?

Lars: Köp av ett större bolag bidrar till att man får mer för pengarna. Köper vi ett bolag som är mer framgångsrikt och har en starkare kultur än vad vi har måste vi agera med mer hänsyn och tillåta denna kultur finnas kvar till viss del. Vi vill inte gå in och ändra på ett vinnande team. Den som är bäst blir oftast mest dominerande.

F: Är det ofta återkommande problem som uppstår?

Lars: Tydligheten, alltid folk som tycker att de inte blivit informerade. Det går inte att förbereda de anställda i ett börsnoterat bolag, vi får inte det.

F: Använder ni er av konsulter?

Lars: Till en Due dilligence använder vi konsulter, en corporate finance firma, jurister. Inte för verksamhetsorienterade frågor. Nu har vi managementkonsulter själva som en tjänst.

Det är svårt att veta hur kulturen inom företaget är eftersom man inte kan gå inne på företaget och känna av på grund av att vi inte får meddela att ett förvärv ligger inom tiden.

Tror inte övriga aktieägare och det intressanta företagens ledning på köpet är det ingen idé att arbeta vidare på affären, det blir bara en uppförsbacke. Du riskerar att tappa hela ledningen för det nya bolaget och all den kompetens de besitter. Detta skulle kunna fungera om de köpande företaget vill åt en produkt som säljaren har i sin portfölj.

8.4 Intervju med Gunnebo AB

Lars Wallenberg, Ansvarig förvärv

Fråga: Vad är viktigt att tänka på angående det företag man ska förvärva och vilken är strategin bakom de förvärv ni gjort?

Lars: Att man har en strategiskplan och att det finns en passform som stämmer överens med det egna företaget. är det ett tilläggsförvärv det vill säga ett förvärv i ett annat land eller en helt annan, ny typ av produkt. Vid tilläggsförvärv uppstår inga synergier men det är inte för synergier man gör ett tilläggsförvärv utan för att nå nya marknader. Är det ett förvärv som överlappar den verksamheten man har sedan tidigare medför det synergier. De typiska synergier man vill uppnå är synergier som förstärker den nuvarande rörelsen exempelvis nya distributionskanaler och rationaliseringsvinster. Tilläggsförvärvet gör man för att få en ökad försäljning.

F: Vilken typ av analys gör ni av företag som ni kan tänka er att köpa?

Lars: Vi gör en enkel analys av företaget för att se hur man snabbt ska kunna införliva det förvärvade företaget i organisationen så att vi snabbt kan sälja de produkterna också. De ska vara lätt att se vad det är som säljer. Köper man ett liknande företag leder det till att man måste integrera de fördelar som uppstår det kan vara rena överlapp exempelvis kan en för stor produktkapacitet uppstå det vill säga för många fabriker som man kan slå samman och därmed kapa kostnaderna. Det leder till att produktion och försäljning integreras. Det du köper är en konkurrent, fler fabriker för att kunna kapa kostnaderna eller ett tilläggföretag.

F: Vad är det som avgör om ett förvärv blir lyckat?

Lars: En lyckad integration kräver att man innan förvärvet har utvecklat en integrationsplan som innehåller hur de två företagen ska slås samman, vilka avdelningar som ska gå samman, vilka poster som försvinner/tillkommer och därigenom uppnår synergier. Integrationsplanen ska vara klar den dag man tillträder. Att kalkylera på synergier för att sedan sätta en prislapp är dock fel sätt.

F: Hur gör ni för att uppnå dessa synergier?

Lars: Vi gör en noggrann analys innan förvärvet och integrerar ordentligt med hjälp av utbildningsprogram, rationaliserar bort onödiga poster, avdelningar mm för att uppnå största möjliga synergier.

F: När ska detta ske?

Lars: Affären ska annonseras när den görs annars kan det skapa onödiga oroligheter och spekulationer eftersom personalen inte vet vad som kommer att hända dem. De förändringar som kommer att ske måste annonseras och införlivas eller i varje fall påbörjas, det kan tänkas att det tar mer än en månad att genomföra förändringarna men man måste påbörja

förändringarna. Precis efter att ett förvärv gjort och företagen ska integreras med varandra är personalen öppna för förändringar. Händer det inget blir de efter en månad defensiva till förändring. Villigheten att förändra när det gamla har satt sig är liten, både i det förvärvade företaget och det företaget som förvärvar. Därför är det så viktigt att man gör en ordentlig analys av företaget och planering hur man ska gå tillväga.

F: Vad visste ni om deras kultur och gjorde ni någon analys av kulturen för att se om den passade ert företass kultur?

Lars: Vid en analys av företaget har man inte kulturen med som en punkt men man förväntar sig dock samma kultur i väst det vill säga de nationella kulturerna är snarlika och därmed är även företagskulturerna det eftersom företagskulturerna återspeglas i de nationella kulturerna. Kultur är ingen stor fråga det kan dock påverka hur man presenterar något till exempel att en person från ett visst land får göra presentationen. Landsspecifika kulturer med avseende på de rättsliga förhållandena så som arbetslagen påverkar dock integrationen, vilka åtgärder man kan vidta och hur det hela ska fortgå. I vissa länder är det lättare att ändra på saker som i till exempel Storbritanien och i vissa är det svårare som i till exempel Frankrike. Det man vill göra när förvärvet är klart är att flytta samman så mycket som möjligt till ett och samma ställe och till exempel gå från en produkt matris organisation till en matrisorganisation. Regelverket i de olika länderna påverkar viljan att förändra. Regelverket, det som går att göra påverkar tidsplanen det kan till och med bli så att man inte gör en affär med ett företag i ett land med ett starkt regelverk eftersom det tar för lång tid, är för krångligt och därmed för dyrt. Det påverkar sättet som man gör affären på men framförallt beslutet.

F: Efter förvärvet vilka åtgärder gör ni då för att realisera synergierna?

Lars: För att ett förvärv ska medföra synergier krävs det nästan att man är konkurrenter. Det man måste göra för att synergierna ska uppstå är att bryta ner det förvärvade företaget och integrera det med det andra företaget. Annars förblir man konkurrenter och konkurrensen förstärks. På grund av nya moment i företaget måste man bryta ner naturliga konflikter i båda organisationerna för att få synergier. För att få synergier och bli mer effektiva ska man dela de två företagen i tillexempel produkt del och marknadsdel och därefter fördela resurserna och använda dem på ett mer effektivt sätt. De flesta företa gör fel eftersom de behåller det gamla närde köpt ett nytt företag vilket leder till att synergier inte uppkommer.

F: Har ni funderat på storleken på de förvärv ni gjort, har det påverkat hur ni integrerat företaget?

Lars: Ett lyckat förvärv och integration förutsätter att köparen är bra, kompetent mm eftersom man måste bryta ner det man köpt. Det är dock svårt att köpa ett större företag. Management kontrollen är viktig, spelar roll även om det företaget man köper är större.

F: Hur gjorde ni för att studera den organisation ni skall köpa, Due Diligence konsulter?

Lars: Vi Använder inga utomstående vid analys av förvärv. Det vi gör är en formell Due Diligence som innebär att vi gör en statisk granskning eller analys av företaget vid en viss tidpunkt. Det innebär att vi gör en granskning av företagets bokslut, kontrakt, aktiebrev, lagfartshandlingar, lagervärdering och liknande. Den görs av egen personal med hjälp av externa konsulter. De externa konsulter vi köper in är revisorer, jurist tjänster och konsulter angående miljöproblem om det finns risker, för att granska och kontrollera. Internt gör vi även en kommersiell Due Diligence med avseende på passform, kommersiella kvaliteter, personal, produkt och tekniskkompetens. Due Diligencen görs först när vi är överrens. Orsaken till att vi hyr in vissa konsulter är att vi har en hög frekvens av företagsförvärv och behöver därmed snabba tjänster och då lämpar det sig att hyra in konsulter på dessa områden. Orsaken till att vi inte har de själva vilket kan tyckas hade gått ännu snabbare är att förvärven är så pass geografiskt utspridda så då hade vi behövt ha flera stycken utlokaliserade.

F: Hur hittar ni de företag ni förvärvar, är det på något speciellt sätt?

Lars: De företag vi förvärvar är ofta familjeägda företag som antingen vi hittar eller så hör de av sig till oss antingen själva eller genom en mäklare. Säljaren är oftast en privatperson som säljer för att de börjar bli gamla och har ingen som vill ta över. De orkar inte mer och vill sälja för att göra andra saker innan det är för sent. De gör det inte för pengarna och ser det inte som ett stort klipp. Processen är av privata själ därför är det inte marknaden som bestämmer när de ska sälja utan de privata själen. De ser säljandet som att kliva ur problem som till exempel stora investeringar för att kunna följa utvecklingen. Själva köp processen ser dock olika ut beroende på säljaren. Oftast har vi och säljaren en dialog en tid innan försäljningen när det är ett familjeägt företag som säljer av privata själ. Är det ett riskkapital bolag som säljer kan processen bli upp till fem år där man planerar för att sälja företaget i precis rätt stund. Försöker bygga företagets attraktivitet och säljer det på en auktion för att trissa upp priset. Fabriksbesök mm är mycket noga planerade, information man får är mycket planerad och koncentrerad. De ger ut ett kompendium fullt med information om företaget som köparen får två dagar på sig att läsa innan de ska besluta om de ska gå vidare. Till skillnad från när det är privata säljare då informations insamlingsprocessen är lång och man träffas mer privat kanske i säljarens vardagsrum eller liknande och får nästan dra ut informationen.

F: Vilka företag är det då ni kontaktar?

Lars: Vi kontaktar de som vi vet att det finns en rimlig chans att de vill sälja som att de börjar bli gamla och inte har någon som vill eller kan ta över. Innan vi kontaktar den tänkbara säljaren samlar vi på oss information om honom så vi vet hur ägaren ser ut. För att senare kunna inleda en diskussion i vänlig anda för att se om de gjort rätt analys.

F: Hur ser förhållandet ut mellan antalet företag ni tittar på och antalet ni förvärvar?

Lars: Förhållandet mellan antalet företag vi tittar på och företag vi köper är litet. Vi får cirka ett förslag på företag att förvärva i veckan av företag som vill sälja. Det medför att det gäller att vara snabb i bedömningen av om företaget passar oss och i så fall gå vidare. Utav de företag vi anser vara av intresse vid första anblicken är det ungefär 10 procent som det blir affär av. Orsakerna till att det inte blir affär är att man vi inte kommer överens om priset, företaget ser inte ut som de säger att det gör, företaget är sämre än vad de säger, inser att det inte kommer att fungera att integrera de två företagen och då inte få några synergier. Stora bolag kan lägga mer tid på analys av det företag de tänker förvärva och då speciellt om det är ett större företag som de tänker förvärva. Ju större företaget är som man förvärvar desto större utslag ger det både positivt och negativt vilket ökar betydelsen av att göra en rätt analys.

F: Gör ni någon utvärdering av de företagen som ni förvärvat?

Lars: Det man kan utvärdera är hur pass mycket specialiseringsgraden har ökat och hur mycket det har varit möjligt att skära ner på det administrativa. Det är dock inte lätt att genomföra en utvärdering, förutsättningen är att man tidigare planerat väl och detaljerat vilka effekter förvärvet ska ge och att man vidtagit de åtgärder man sagt ska vidtagas. Utan en detaljerad plan går det inte att mäta eftersom det då inte finns något att utgå ifrån och jämföra. Vi har inte varit så bra på att utvärdera. Nu har vi dock fått en ny VD som har introducerat att vi ska göra en löpande mätning av de synergieffekter som uppkommit genom förvärvet, så vi ska bli bättre på det. Eftersom det är svårt att utvärdera och mäta effekterna av två företag som integrerats har vi endast gjort utvärdering av de företag där man bibehållt enheterna var för sig eftersom resultaten blir tydliga då. Vi har stora brister på utvärdering av investeringskalkyler.

F: Sammanfattningsvis vad är det allra viktigaste att tänka på när vid ett förvärv?

Lars: Att ta hand om det man köpt på rätt sätt. Utför en strategisk passform för der två företagen. Att försöka få ner antalet legala enheter och därmed blir mer affektiva och fatta beslut snabbare. Oftast måste man tillföra något för att det ska bli bra, att införa och integrera affärsrutiner för att effektivisera och skapa synergier som till exempel kapa kostnader.

F: Några frågor om dig och företaget, hur många är ni, vad är dina tidigare erfarenheter mm?

Lars: På huvudkontoret i Göteborg är vi 20 stycken. Min bakgrund är en jurkand efter det satt jag ting och började efter det som bolagsjurist på Boliden. Trelleborg köpte sedan upp

Boliden och då blev jag bolagsjurist där och fick ta hand om förvärven eftersom jag var den enda med lite erfarenhet. Gick sedan över till Gunnebo för att ha hand om deras förvärv. Har även varit i USA två år och arbetat med förvärv.

