



**EKONOMIHÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Lunds universitet  
Magisteruppsats 10 p  
7 juni, 2006

# Kritiska faktorer i förvärvsförloppet vid företagsuppköp

– en fallstudie av OEM International AB:s uppköp av Telfa AB



**Författare**  
Charlotte Hult  
Martin Sagnert

**Handledare**  
Per-Hugo Skärvad

# SAMMANFATTNING

- Titel:** Kritiska faktorer i förvärvsförloppet vid företagsuppköp – en fallstudie av OEM International AB:s uppköp av Telfa AB.
- Seminariedatum:** 7 juni, 2006
- Inriktning:** Magisterseminarium i strategic management, FEK 591
- Författare:** Charlotte Hult och Martin Sagnert
- Handledare:** Per-Hugo Skärvad
- Nyckelord:** Företagsförvärv, uppköp, integrationsprocess, kritiska faktorer, kultur
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att identifiera vilka kritiska faktorer som bidrar till framgång i integrationen av en organisation i ett förvärvsförlopp, då ett litet ägarlett företag blir uppköpt av en börsnoterad koncern.
- Metod:** Med utgångspunkt i en hermeneutisk kunskapssyn har vi använt oss av en kvalitativ forskningsdesign och fallstudie som forskningsstrategi. Intervjuer och sekundära källor så som hemsidor, årsredovisning och resultaträkningar har legat till grund för vår insamling av data.
- Empirisk data:** Empiriska primärdata samlades in under intervjuer med VD och personal på det uppköpta fallföretaget samt med uppköparens representant. Data från hemsidor och rapporter, ligger även dessa till grund för vår redogörelse av förvärvsförloppet, vilket är tolkad genom teorin i en kronologisk tematik.
- Teoretiskt ramverk:** Det teoretiska ramverket som vi använt vid tolkningen av vår empiri består av begrepp och teorier, alla hämtade ur förvärvsteori. De behandlar bland annat områden som förhandling, företagsanalys, integrationsarbete och kultur. De författare vars studier vi främst har använt oss av är: Robert Sevenius, J Fred Weston & Samuel C Weaver, Nils-Göran Olve, Sven-Erik Johansson & Magnus Hult, Niclas Ekestubbe & Michael Åhlman och Stein Kleppestö.
- Slutsatser:** Vårt bidrag till teorin består i att visa, genom att utforska och beskriva ett händelseförlopp praktiskt, hur en förvärvsprocess kan bli framgångsrik. Vi har identifierat tre kritiska faktorer i företagsförvärvet: kultur och filosofi, förändringstakt samt närvaro och engagemang.

# ABSTRACT

- Title:** Critical factors in an acquisition process – a case study of OEM International AB’s acquisition of Telfa AB.
- Seminar date:** June 7th, 2006
- Course:** Master thesis in strategic management, FEK 591
- Authors:** Charlotte Hult and Martin Sagnert
- Advisor:** Per-Hugo Skärvad
- Key words:** Mergers, acquisitions, integration, success factors, culture
- Purpose:** The purpose of this essay is to identify critical factors that conduce to success in the integration of an organization in an acquisition process, when a company, listed on the stock exchange, buys a small firm led by its owners.
- Methodology:** We find our starting-point in a hermeneutical epistemology and use a qualitative research design and a case study strategy. The primary data have been collected through interviews and secondary sources such as homepages and annual reports.
- Empirical foundation:** The empirical data were gathered through interviews with the CEO and personnel in the acquired company. The representative from the acquiring firm was also interviewed. Homepages and reports were also a part of the collection of data. The acquisition process is based in the empirical facts and interpreted through the theory in a chronological group of themes.
- Theoretical framework:** We interpret the empirical facts through a theoretical framework based in theory written about mergers and acquisitions in the fields of negotiation, company analysis, integration and culture. We have used the theories and conceptions of the following authors primarily: Robert Sevenius, J Fred Weston & Samuel C Weaver, Nils-Göran Olve, Sven-Erik Johansson & Magnus Hult, Niclas Ekkestubbe & Michael Åhlman and Stein Kleppestö.
- Conclusions:** Our theoretical contribution consists of an empirical exploration and description of a successful acquisition process. In the integration of the companies we have identified three critical factors: culture and philosophy, pace in changing process and presence and commitment.

## ***Förord***

*Vårterminen då vi skrivit denna uppsats har varit intensiv och mycket lärorik. Vi vill rikta ett varmt tack till Sture Olsson, Eva Kristensen och Benny Linnarsson på Telfa AB och till Fredrik Tengstrand på OEM International AB. Utan er hade vår studie inte varit möjlig att genomföra.*

*Vi vill även tacka vår handledare Per-Hugo Skärvad som stöttat oss och rådgivit oss under arbetets gång. Vi är även väldigt tacksamma för de idéer och den feedback vi fått från våra opponenter vid planerings- och slutseminarier.*

*Till sist vill vi tacka våra familjer för tips, korrekturläsning och allt stöd ni givit oss under terminen.*

*Lund den 7 juni 2006*

*Charlotte Hult*  
charlotte\_hult@hotmail.com

*Martin Sagnert*  
martin.sagnert@gmail.com

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

---

<b>1 INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND .....	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	2
1.3 SYFTE.....	3
1.4 DEFINITION .....	3
<b>2 METOD .....</b>	<b>4</b>
2.1 EN TOLKANDE, SUBJEKTIV ANSATS .....	4
2.2 KVALITATIV FORSKNINGSDSIGN.....	5
2.3 FALLSTUDIE SOM FORSKNINGSTRATEGI .....	5
2.3.1 Val av fallföretag.....	5
2.3.2 Företagsbeskrivningar.....	6
2.4 VAL AV FORSKNINGSMETOD FÖR INSAMLING AV DATA .....	6
2.4.1 Insamling av primärdata .....	7
2.5 SEKUNDÄRA DATA .....	9
2.6 KÄLLKRITIK .....	9
2.7 TROVÄRDIGHET.....	10
2.8 VAL AV TEORI .....	10
2.8.1 Teoriernas relation till varandra och det empiriska materialet .....	11
<b>3 IDENTIFIERING AV GENERISK PROCESSMODELL OCH TEORETISK REFERENSRAM.....</b>	<b>12</b>
3.1 KRONOLOGISKT RAMVERK.....	12
3.2 TEORETISKT RAMVERK.....	13
3.2.1 Kontakt och förhandling.....	13
3.2.2 Personalens deltagande i integrationsprocessen.....	14
3.2.3 Förändringstakt.....	15
3.2.4 Integration av arbetssätt och rutiner.....	15
3.2.5 Kultur, värderingar och relationer.....	16
<b>4 FÖRVÄRVSFÖRLOPPET .....</b>	<b>18</b>
4.1 EN SAMMANVÄVNING AV EMPIRI OCH TEORI.....	18
4.2 KONTAKTFASEN .....	18
4.3 FÖRHANDLINGSFASEN .....	19
4.4 TILLKÄNNAGIVANDET.....	21
4.5 SMEKMÅNADSFASEN .....	23
4.6 INTRODUKTIONSFASEN.....	25
4.6.1 Inledande åtgärder och förändringar.....	25
4.6.2 Personalen och förändringarna .....	27
4.7 SEXMÅNADERSUPPFÖLJNINGEN .....	29
4.7.1 Uppföljning av förvärvet och integrationsarbetet .....	29
4.7.2 Byte av logotyp .....	31
4.7.3 Sociala band .....	32
4.8 AKTUELL FAS .....	33
4.8.1 Framtida VD.....	34
4.8.2 Förväntningar på framtiden .....	35

<b>5 ANALYS OCH RESULTAT</b> .....	<b>36</b>
5.1 FRAMTAGNING AV ANALYSMODELL.....	36
5.2 INLEDNING OCH TOLKNING AV ANALYSMODELL .....	37
5.3 KULTUR OCH FILOSOFI .....	38
5.4 FÖRÄNDRINGSTAKT .....	40
5.5 FÖRTROENDE OCH ENGAGEMANG .....	41
5.6 SUMMERING .....	43
<b>6 SLUTSATSER</b> .....	<b>44</b>
<b>7 SLUTORD</b> .....	<b>45</b>
<b>KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>46</b>
LITTERÄRA KÄLLOR .....	46
ELEKTRONISKA KÄLLOR .....	47
MUNTliga KÄLLOR .....	47
ÖVRIGA KÄLLOR .....	47
<b>FIGURFÖRTECKNING</b> .....	<b>48</b>
<b>BILAGOR</b> .....	<b>49</b>
INTERVJUGUIDE A - STURE OLSSON.....	49
INTERVJUGUIDE B - FREDRIK TENGSTRAND.....	50
INTERVJUGUIDE C - EVA KRISTENSEN OCH BENNY LINNARSSON .....	51

# 1 INLEDNING

---

## 1.1 Bakgrund

Vi kan varje dag läsa i tidningar och se på TV om nya företagsförvärv och fusioner. För vissa företag är det en del av tillväxtstrategin att växa genom förvärv. Anledningarna kan vara många; att de genom förvärv snabbare kan ta sig in på en marknad, säkra sin nuvarande marknadsposition eller helt enkelt utöka sin produktportfölj. Andra orsaker som visat sig vara vanliga är, enligt en studie gjord av konsultbolaget Accenture, svårigheter att växa organiskt i kombination med ökade möjligheter att låna kapital till investeringar ([www.accenture.com](http://www.accenture.com)). Undersökningen visar att 70 % av de 109 tillfrågade koncerncheferna, över hela världen exklusive Afrika och Oceanien, har planer på att göra nya förvärv inom 12 månader.

Långt ifrån alla samgåenden uppnår de mål förvärvarna haft före transaktionen. Det finns många undersökningar som visar på en hög andel misslyckade förvärv och fusioner (Palmer & Brien). En undersökning bland de största internationella förvärven, gjord av revisions- och konsultbolaget KPMG visade att 53 % av de undersökta fallen var dåliga för företagen. Ett problem är, enligt KPMG, att uppföljningen av förvärven inte görs i tillräckligt hög utsträckning (<http://www.kpmg.fi>).

Det finns naturligtvis många anledningar till varför ett förvärv inte lyckas i den utsträckning företagen hoppats. Dock finns det ett område som ofta omnämns som kritiskt för om förvärvet skall lyckas, nämligen integrationen av företagen. Enligt konsultbolaget Booz-Allen & Hamilton är det just brister i integrationen som ofta är anledningen till misslyckade förvärv (<http://www.washingtontechnology.com>). Även Perry och Herd menar att det mesta vid ett förvärv kan gå fel från det att uppköparen har funnit ett potentiellt köpobjekt till att de får ett fullt integrerat bolag. Tidigt i processen behöver det köpande bolaget förstå exakt vad de kommer att få och vad de ger sig in på. Eftersom företagsförvärv blir mer komplexa blir aktiviteterna kring due diligence<sup>1</sup> allt viktigare. Om ett företag lyckas göra sin due diligence väl, kan riskerna reduceras avsevärt och ge affären en ärlig chans (Perry & Herd, 2004).

Företag som köper upp andra företag måste vara medvetna om de starkt befästa processer och kulturer som finns, vilka kan vara svåra att integrera i köparens organisation. Perry och Herd anger AOL:s uppköp av Time Warner och Vivendis förvärv av Seagrams underhållningsverksamhet som exempel på uppköp som har misslyckats. Förvärvarna underskattade de

---

<sup>1</sup> "Den faktainsamling och granskning som föregår en speciell händelse", enligt <http://www.gothiaprotection.se/utredningstjanster/due-diligence-riskanalys-utredning-investering-foervaerv-fusion.htm>

kostnader som tillkom i samband med integrationen, övervärderade de besparingar som de trodde skulle kunna göras och föreställde sig synergier som inte fanns. Sett på förvärven i efterhand gjorde dessa företag ett dåligt planeringsarbete. De misslyckades med att identifiera risken med att integrera två organisationer som var mycket olika i ledning och operationella processer. Problemen ledde till tvister i ledningen, politiska hinder, personaluppror och katastrofala finansiella resultat (Perry & Herd, 2004).

När ett förvärv misslyckas vill de inblandade givetvis ta reda på varför transaktionen inte gått enligt planerna. Det är naturligt att vilja reda ut orsakerna till misslyckandet för att inte göra samma misstag igen. Orsakerna som identifieras kan vara många. Några exempel är kulturkrock, bristande information och för stora skillnader i organisationsstruktur. Det är svårt att hitta ett mönster och arbeta fram en rutin för hur agerandet skall ske när ett företag skall köpa upp ett annat. Det finns många konsultföretag som försökt ta fram ett framgångsrecept för hur ett förvärv skall genomföras. Ofta kommer de fram till att varje fall är unikt och därmed inte kan följa en standardiserad mall (<http://telephonyonline.com>). Vi tror däremot att det är viktigt att kunna identifiera betydelsefulla, kritiska faktorer vid ett förvärv.

Men vad är det då som gör att förvärv lyckas? Det räcker inte att bara veta vad som kan leda till ett misslyckande, företagen måste också veta vad som måste göras för att lyckas. Mark N Clemente, författare och chef för det amerikanska konsultbolaget Glen Rock, menar att många företag har väl utvecklade system för hur integration skall gå till vid samgåenden. Han menar även att företagen har tillgång till en uppsjö av undersökningar, guider och forskning som stöd, men trots det är det en ändå förvånansvärt stor andel förvärv som misslyckas. Han säger att det är bristen på ledarskap som är avgörande (<http://www.pro2net.com>). Kanske är det som Perry och Herd menar när de inleder sin artikel med följande citat:

*"The art of doing due diligence is being lost. Buyers aren't analysing the operations and books of prospective acquisitions with nearly enough vigor"*  
(Fortune, 3 september 2001)

## 1.2 Problemdiskussion

Vi menar, med grund i ovanstående resonemang, att bristerna i ett förvärv ofta återfinns i ledarskapet och att problematiken i många fall består i att integrera det förvärvda företaget hos uppköparna. Undersökningen inriktar sig därmed i första hand på förvärv syftande till ett långsiktigt ägande och integration mellan företagen. De rena investmentbolagens förvärv faller däremot utanför vår framställning, eftersom när rena investmentbolag gör förvärv är intentionerna oftast inte att driva företaget vidare i en form någorlunda lik ursprunget, utan en splittring av bolagen förefaller oftare (Myrberg, 1987 ur Johansson & Tafvelin, 1998).

I ett fall där uppköparen är en stor börsnoterad koncern och det förvärvade företaget är ett litet ägarlett företag, tror vi att problematiken kring integration, ledarskap och personalfrågor kan framstå som extra tydlig. De kan skilja sig mycket åt gällande företagskultur, styrsätt, ledning



och strategier, och ser antagligen för många ut som ett omaka par. Vår undersökning kommer inte att ge några generella framgångsrecept, men vi vill kartlägga en process i ett fall där frågan är om ett litet ägarlett företag framgångsrikt kan integreras i en stor koncerns verksamhet som dotterbolag inom Sveriges gränser. De aspekter vi vill analysera är integrationen av organisationen och människorna däri.

### **1.3 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att identifiera vilka kritiska faktorer som bidrar till framgång i integrationen av en organisation i ett förvärvsförlopp, då ett litet ägarlett företag blir uppköpt av en börsnoterad koncern.

### **1.4 Definition**

Vår definition av ett *förvärvsförlopp* är i detta fall en process som startade då de aktuella företagen först fick kontakt med varandra. Deras syfte var att undersöka om en affär kunde vara möjlig. Förloppet fortlöpte under ett och ett halvt år, från att kontakten togs, via förhandling, tillkännagivande om förvärvet och integration av bolagen. Hur vår strukturering av förvärvsförloppet har gått till beskrivs närmare i 2.4.1.5 i sammanställningen av primärdata samt i 3.2 där det kronologiska ramverket redogörs för och visualiseras i figur 1.

## 2 METOD

---

I inledningskapitlet har vi motiverat varför det är av intresse att studera förloppet kring uppköp. I detta metodkapitel vill vi motivera våra val och hur vi har angripit det beskrivna problemet. Forskningsprocessen började med att vi resonerade kring aktuella, relevanta och intressanta ämnen som vi med utgångspunkt i vår egen kunskapsbas skulle kunna undersöka på ett lämpligt sätt. Vi diskuterade huvudspåren i det valda ämnet och kontaktade därefter vår handledare för avstämning. Därefter sökte vi upp ett företag där vi visste att ett uppköp hade skett. Med utgångspunkt i det valda fallet och genom data vi fått från intervjuerna valde vi teorier som skulle hjälpa oss att förhålla oss till ämnet. Detta gav oss en induktiv ansats i sökandet efter förståelse för det valda fenomenet.

### 2.1 En tolkande, subjektiv ansats

Vår syn på forskningens process och syftet vi vill uppnå med uppsatsen gör att vi anser att en hermeneutisk, tolkande ansats är mest lämplig för undersökningen av det valda problemet. Som Alvesson och Sköldbberg beskriver är vi inte ute efter att se orsakssamband, utan vill söka förståelse, vilket kännetecknar det hermeneutiska synsättet. Vi vill undersöka det valda fenomenet på djupet genom att skapa oss förståelse av valda delar, men samtidigt se helheten. Detta görs för att vårt kunskapssyfte är att utforska och förstå det angivna fenomenet, inte förklara (Andersen, 1998). Vi är inte heller ute efter att uppnå objektivitet eller presentera sanningar, utan är medvetna om en viss subjektivitet i vår forskning i enlighet med hermeneutiken, vars förespråkare menar att full objektivitet inte kan uppnås (Alvesson & Sköldbberg, 1994).

Som en del i vår subjektiva ansats vill vi ge en definition av vad vi menar med användandet av ”vi” och ”oss”, vilka är våra egna subjektiva tolkningar av textmaterial eller en berättad utsaga. Vid återgivandet av de berättelser som vi har tagit del av förmedlar vi en bild som är den som intervjupersonen givit oss. Denna information som givits oss genomgår således även en tolkning av oss (författarna), vilket i sin tur blir den bild som förmedlas till läsaren.

## **2.2 Kvalitativ forskningsdesign**

Vi tar utgångspunkt i vårt ovan beskrivna kunskapsyfte när vi väljer att tillämpa en kvalitativ forskningsdesign, eftersom vi därigenom kan generera en djupare förståelse samt förstå problemkomplexets samband med helheten (Andersen, 1998). Utifrån Denscombes resonemang om kvalitativ forskning har vi i vår uppsats ett intresse av att undersöka betydelser för människor. Vi vill se till människors förståelse för saker och deras beteendemönster. Detta ger oss en ökad förståelse för vad som händer i en organisation som blir uppköpt (Denscombe, 2000). I denna undersökning utgår vi ifrån det valda fallföretaget i vår undersökning och tonvikt ligger vid att först och främst göra en tolkning av hur intervjupersonerna förstår det fenomen vi vill undersöka (Bryman, 1995). Vidare finner vi det även motiverat att på grund av problemets förändringskaraktär använda den kvalitativa forskningsdesignen. Med hjälp av denna design kan vi med fördel studera vilka förändringar i en organisation uppköpet medfört (Bryman, 1995). Vidare beskrivning av fallföretaget återfinns under 2.3.1.

## **2.3 Fallstudie som forskningsstrategi**

Vi väljer att använda oss av en fallstudie som forskningsstrategi, då vi vill rikta uppmärksamheten mot en enda undersökningsenhet och analysera den på djupet. Enligt Denscombe bör en fallstudie göras om forskarna ämnar undersöka en process, vilket vi ser förvärvsförloppet som och därmed motiverar vårt beslut att göra just en fallstudie. I studien har vi för avsikt att beskriva det som är speciellt och utmärkande för fallet (Denscombe, 2000). I möjligaste mån vill vi studera fenomenet i sitt naturliga sammanhang (Yin, 1994), och vi menar att göra en fallstudie är det bästa sättet att komma nära det undersökta i en okonstlad miljö. En annan fördel vi ser med att använda fallstudien som strategi är att vi kan använda oss av ett flertal olika forskningsmetoder, så som intervjuer och dokumentforskning (Bryman, 1995).

### **2.3.1 Val av fallföretag**

De problem och svårigheter med företagsförvärv som vi beskrivit i inledningen är de som får oss att vilja undersöka närmare hur företag gör för att lyckas med ett uppköp. Vi har undersökt ett förvärv där ett större börsnoterat bolag köpt ett mindre ägarlett företag i industribranschen. Det finns många skillnader mellan bolagen, vilket i grunden troligtvis beror på deras storlek. Det mindre bolaget var familjeägt och drevs av entreprenörer (Telfa AB, Årsredovisning, 2004). Det börsnoterade moderbolaget har externa aktieägares intressen att ta hänsyn till och har företagsuppköp som en del av sin tillväxtstrategi inom koncernen (OEM, Årsredovisning, 2005).

Vi har i vår studie valt att undersöka en enhet, ett uppköpt företag som vi kom i kontakt med genom att en av oss har jobbat en sommar på företagets kontor i Göteborg och har en personlig kontakt med före detta ägaren. Den goda kontakten med företaget gav oss en hög tillgänglighet till information kring uppköpet med både före detta ägaren, personal och representant från uppköpande bolag. Vi inser dock att följderna av att personligen känna en intervjuperson skulle kunna ha effekter på uppsatsen som inte skulle ha uppkommit vid kontakt med ett helt okänt företag, vilket vidare redogörs i källkriken under 2.6.

### **2.3.2 Företagsbeskrivningar**

*Telfa AB* är en grossist i pumpbranschen och är det uppköpta bolaget. Företaget ägdes sedan tjugo år tillbaka av två bröder Sture Olsson, VD, marknadschef och Stefan Olsson, produkt- och kvalitetschef ([www.telfa.se](http://www.telfa.se)). Telfa har cirka 20 anställda och omsätter ungefär 40 MSEK med ett resultat på 3 MSEK (OEM, Årsredovisning 2005). Bolaget har sitt huvudkontor i Göteborg med säljkontor i Malmö, Stockholm och Sundsvall. Produktförsäljningen sker inom tre huvudsakliga områden; industri, fordon och marint ([www.telfa.se](http://www.telfa.se)). Telfa såldes i augusti 2005 till OEM International AB ([oem.se](http://oem.se)).

*OEM International AB* är en handelskoncern inom industribranschen, som grundades 1974 och har sitt huvudkontor i Tranås, Småland ([www.oem.se](http://www.oem.se)). Med sina 23 rörelser i åtta länder är de en av norra Europas ledande i aktörer inom sin verksamhetsgren, komponenter och system för automation. OEM hade 2005 en omsättning på 1525 MSEK och ett redovisat resultat på 88 MSEK. Förvärv är en del i OEM:s tillväxtstrategi och de menar att det är avgörande att det uppköpta bolaget har möjlighet att utvecklas positivt inom OEM koncernen och att integrationsstrategin möjliggör stordriftsfördelar samt offensiva satsningar. Enligt informationen i OEM:s årsredovisning kan förvärven göras på tre olika nivåer; tilläggsförvärv, strategiska förvärv och kompletteringsförvärv (OEM, Årsredovisning 2005). Förvärvet av Telfa menar vi är ett kompletteringsförvärv, eftersom det enligt OEM är ett bolag som passar in och som drivs inom koncernens avdelning för developmentföretag.

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

Trots att vissa forskningsmetoder och -strategier ofta kopplas samman, till exempel fallstudie och intervjuer (Denscombe, 2000), kommer vi utöver intervjumetoden att använda oss av skriftliga källor. Med hjälp av dessa metoder vill vi finna praktiska sätt att studera vårt valda problem på djupet.

## 2.4.1 Insamling av primärdata

Vi valde att genomföra en intervju vardera med fyra personer på fallföretaget, Telfa AB samt det uppköpande företaget, OEM International för insamlandet av primärdata. Vi anser att genom att utföra personliga intervjuer finns möjligheten att kunna gå på djupet i det studerade fallet.

### 2.4.1.1 Val av intervjupersoner

I valet av intervjupersoner resonerade vi på så sätt att vi ville få en bild av uppköpet både av representanter från det köpande samt det säljande företaget. Vår kontaktperson på Telfa AB, före detta ägaren och nuvarande VD, Sture Olsson är en av personerna vi valde att intervjua. Han förmedlade oss kontakten med en representant från OEM, business director Fredrik Tengstrand, som från OEM:s sida är ansvarig för bolaget Telfa. Vidare förmedlade även Sture Olsson kontakterna med två personer i personalen på Telfa, ekonomichef Eva Kristensen samt inköpsansvarig Benny Linnarsson. Vi vill poängtera att Sture Olsson endast förmedlade kontakterna och att det var vårt eget beslut att intervjua just dessa personer. Motiven till att välja dessa personer var:

*Sture Olsson* har i egenskap av tidigare ägare och VD i företaget givetvis varit insatt i förvärvet under hela processen och tar även del i arbetet med att integrera Telfa till att bli en del av OEM.

*Fredrik Tengstrand* är business director på OEM och har arbetat med förvärvet av Telfa sedan februari 2005. Han leder processen med att integrera Telfa i OEM-koncernen och förändringsarbetet som det innebär. Tengstrand har daglig kontakt på VD på Telfa och besöker företaget och personalen cirka fyra till fem gånger per månad.

*Eva Kristensen* har i sin roll som ekonomiansvarig varit den person i personalen som tydligast har märkt av förändringarna i samband med integrationsprocessen. Hon har sedan uppköpet genomfördes haft mycket kontakt med OEM, främst genom en controller från huvudkontoret. Kristensen har arbetat på Telfa i fem år, och är därmed jämförelsevis ny i organisationen.

*Benny Linnarsson* är inköpsansvarig och säljare på Telfa där han har arbetat i tjugo år och har mycket erfarenhet av branschen och stor känsla för företaget. Vi intervjuade honom eftersom vi sökte en person som reflekterat över den nya situationen och förändringarna som den innebär, vilket gjorde att Olsson förmedlade kontakten med honom.

En extern person, så som Telfas revisor, eller annan intressent kan tyckas vara av intresse att intervjua. Då uppsatsens syfte är att analysera integrationen av organisationen Telfa, vilken främst berör ledarna av förvärvet samt personalen, såg vi inte att en intervju med en extern person skulle tillföra något utöver det som framkommit genom de fyra personer vi har intervjuat.

Referat och citat från deras intervjuer kommer fortsättningsvis i uppsatsen att hänvisas enligt, (namn, datum). Eftersom Sture Olsson och Fredrik Tengstrand är de intervjupersoner som har varit mest och längst engagerade i förvärvsprocessen är det också deras utsagor som kommer att ta mest utrymme i den kommande redogörelsen av förvärvsförloppet.

#### **2.4.1.2 Intervjumetod**

Fredagen den 21 april 2006 intervjuades de fyra personerna i ett konferensrum i Telfas lokaler i Göteborg. Intervjupersonerna intervjuades i följande ordning; Fredrik Tengstrand, Eva Kristensen, Benny Linnarsson, Sture Olsson, enbart med hänsyn tagen till när de hade ledig tid till att låta oss genomföra en intervju. Tengstrand och Olsson intervjuades i drygt en timme vardera och Kristensen och Linnarsson i lite mer än en halvtimme.

Intervjuerna var av semistrukturerad karaktär, då endast teman och huvudfrågor var på förhand bestämda (intervjuguide, se bilagor). Under intervjuernas gång ställde vi följdfrågor och bad om förtydliganden då vi ansåg det vara lämpligt.

Vi spelade in intervjuerna med diktafon, eftersom vi tyckte att det var fördelaktigt att kunna transkribera dem i efterhand, för att på så sätt minska risken att missa eller missuppfatta någon intervjupersons utsaga. Att alla fyra intervjuerna gjordes i en följd efter varandra under samma dag, bidrog också till vårt beslut att spela in dem, eftersom uttalandena annars lätt kan förväxlas. En tredje anledning till vårt val att spela in intervjuerna var att vi ämnade citera intervjupersonerna i den löpande texten, vilket enklare kunde genomföras på ett korrekt sätt med hjälp av inspelning. Vi håller med Brymans resonemang där han menar att vi inte bara är intresserade av *vad* någon säger, utan också *hur* det sägs (Bryman, 2002), vilket även det var en bidragande orsak till att använda diktafon.

#### **2.4.1.3 Kompletterade intervjuer**

I samband med att Telfa ställde ut på Malmömässan ställde vi en del uppföljningsfrågor till Fredrik Tengstrand och Sture Olsson. Detta gjordes eftersom vi ville veta om något ytterligare hade hänt i den förändringsprocess som vi utforskar och som aktörerna i uppsatsen i skrivande stund befinner sig i. De kompletterande intervjuerna spelades inte in, eftersom de var mycket korta och av spontan karaktär. Vi utförde de korta intervjuerna den 10 maj 2006 på Malmö mässan – foodprocessing and foodpack Öresund. Kompletterande frågor har även ställts via telefon och e-post till Sture Olsson. Vi fick även vid detta tillfälle möjlighet att kort fråga en säljare på Telfa vad han ansåg om förvärvet.

#### **2.4.1.4 Intervjuareffekt**

Samspelet mellan intervjuare och intervjuperson ger alltid någon typ av utslag i resultaten, vilket inte ses som önskvärt (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997). Vi är medvetna om detta faktum, när vi utvärderar de utsagor vi har tagit del av, men inser att svårigheter med att

eliminera dessa effekter föreligger. Vi har också kommit till insikt om att användandet av diktafon kan skapa en ökad intervjuareffekt om intervjupersonerna skulle känna sig osäkra av att låta sina beskrivningar bli ljudupptagna. Under intervjuerna märkte vi dock inte av någon osäkerhet eller konstlat beteende utav några av personerna. Vi har även under intervjuerna försökt att inte ställa ledande frågor, eller på annat sätt påverka intervjupersonens svar.

#### **2.4.1.5 Sammanställning av primärdata**

Primärdatan består av intervjumaterial från de fyra intervjuerna från den 21 april och de kompletterade intervjuerna som hölls den 10 maj 2006 samt information som har tilldelats oss över telefon. De längre intervjuerna från den 21 april spelades som tidigare nämnts in och transkriberades därefter i sin helhet. När vi först läste igenom intervjupersonernas utsagor i intervjuform började vi urskilja hur processen gått till och delade in den i provisoriska faser. De repliker från intervjuerna som vi ansåg vara mest relevanta sorterades in i den fas som vi ansåg vara mest lämplig. När alla replikerna var sorterade fick vi i vissa fall revidera en del av faserna i det första utkastet. Vi märkte också att två händelser hade varit särskilt betydelsefulla i förloppet, vilka utgjorde skiljelinjer mellan två respektive faser i förloppet. Efter hand sorterades även utsagorna från de kompletterande intervjutillfällena in. Sammanställning och bearbetning av primärdata resulterade i ett förvärvsförlopp innehållande fem faser och två händelser, vilka sedan tolkades och sammanvävdes med relevant teori. Förvärvsförloppet och dess faser beskrivs och förklaras ytterligare i kapitel 3.1 och visas i figur 1.

## **2.5 Sekundära data**

Vi har valt att även använda oss av dokumentforskning som forskningsmetod i sökandet att fullgöra vårt syfte med uppsatsen. Dokumentforskningen har skett bland annat genom studerande av OEM:s årsredovisning där Telfa som dotterbolag ingår. Ett nytt marknadsföringsmaterial från Telfa med en ny företagspresentation och logotyp har också använts. Vi har även tagit del av sekundära källor i form av Telfa och OEM:s hemsidor, telfa.se och oem.se. Slutligen har vi tillgodogjort oss resultaträkningar från de första fyra månaderna (tertialet) 2005 respektive 2006, för att jämföra intäkter och kostnader före och efter uppköpet.

## **2.6 Källkritik**

Det är viktigt att vara kritisk vid användning av elektroniska källor eftersom informationen i vissa fall kan anses vara opålitlig. Vi har därför endast använt Internetkällor för att skapa en allmän bild av ämnet för läsaren i inledningen och inte för att söka nya fakta som skulle utgöra en vetenskaplig grund för vår undersökning. Vi har även använt Telfa och OEM:s hemsidor och årsredovisning för att finna företagsspecifika upplysningar. Vi är medvetna

om att informationen som presenteras där kan vilja ge en skönmålande bild av företagen, men data som är tagen därifrån är inte avgörande för våra resultat.

Vi är medvetna om det faktum att intervjupersoner kan vara partiska i sin framställning av en situation, vilket forskare som ämnar att dra generella slutsatser bör beakta. Även vi uppmärksammar detta faktum, men i vår tolkande ansats, är deras partiskhet är en del i vårt sökande efter en djupare förståelse för intervjupersonernas upplevelser och attityder.

## **2.7 Trovärdighet**

Som vi beskrev i 2.3.1, val av fallföretag, har en av oss författare sedan tidigare kontakt på fallföretaget, vilket vi är medvetna om skulle kunna påverka intervjusituationen och därmed resultatet. Eftersom en av oss författare under arbetets gång har skapat sig en egen, aktuell bild av företaget har vi kunnat diskutera de eventuella, på förhand skapade, bilderna. Då vi har intervjuat fler än VD, där den personliga relationen finns, har vi även på så sätt kunnat skapa oss en mer nyanserad bild av händelseförloppet. Dessutom upplevde vi öppenhet och ärlighet i intervjusituationerna, speciellt från kontaktpersonen och det uppköpande bolagets representant.

Vi vill att vår undersökning skall uppnå en hög trovärdighet, vilket bland annat innebär att materialet skall vara utan förvrängningar (Bryman, 2002). En försäkran om att det empiriska material vi har samlat in är troligt, och inte endast specifikt för just vårt fall, sker genom att även presentera relevant teori i ämnet. Även om materialet inte skall vara specifikt för endast vårt fall menar vi inte att generalisera, endast intyga materialets trolighet.

I trovärdighetsaspekten ingår även att materialet skall kunna vara överförbart och att resultaten därmed kan tillämpas i andra kontexter. Vi är medvetna om att induktion kan, särskilt i samband med en tolkande ansats, minska överförbarheten, eftersom resultatet i det här fallet utmynnar från ett specifikt fall. För att materialet ändå skall vara överförbart gäller det att tillämpa rätt och relevant teori. Med hjälp av vår grundliga metodgenomgång försäkrar vi att materialet är pålitligt och att det skulle vara möjligt för en annan forskare att få liknade resultat vid ett annat tillfälle. Vi menar dock inte att resultatet skulle bli exakt detsamma, eftersom vi har antagit en tolkande ställning och exakt samma svar på vår problemformulering skulle därför vara tämligen osannolik (Bryman, 2002).

## **2.8 Val av teori**

De teorier vi använder som stöd i vårt arbete att utforska och utvärdera OEM:s köp av Telfa är grundade i så kallad förvärvsteori. Vi ville teoretiskt undersöka vad som bidrar till ett lyckat förvärv, från både köparens och säljarens perspektiv. Genom att studera dessa teorier ville vi också se vilka kritiska faktorer som leder till ett lyckat köp och hur teoretikerna menar att



framgång skall nås i det uppköpta bolaget under ny ledning. Teorierna behandlar områdena för förhandling, personal, kultur och integration.

### **2.8.1 Teoriernas relation till varandra och det empiriska materialet**

De teorier och begrepp vi har valt att använda har i vissa fall olika utgångspunkter och är ibland riktade till uppenbart skilda läsekretsar. Vi väljer ändå att använda dessa teorier tillsammans eftersom de då ger en bild av hur ett uppköp går till ur många synvinklar, både köpare och säljare, akademiker och entreprenör.

I en induktiv ansats har studien sin utgångspunkt i empirin där det insamlade empiriska materialet initialt prövas på befintliga teorier, för att efter visat resultat möjligen utvecklas (Patel & Davidson, 2003). Eftersom vår studie grundas i processen i ett specifikt fall valde vi att angripa problemet induktivt. Vi kommer i denna uppsats att presentera empiri och teori integrerat för att få en mer levande beskrivning av förvärvsförloppet, samt för att göra det lättare för läsaren att se relevansen i vald teori och dess empiriska koppling.

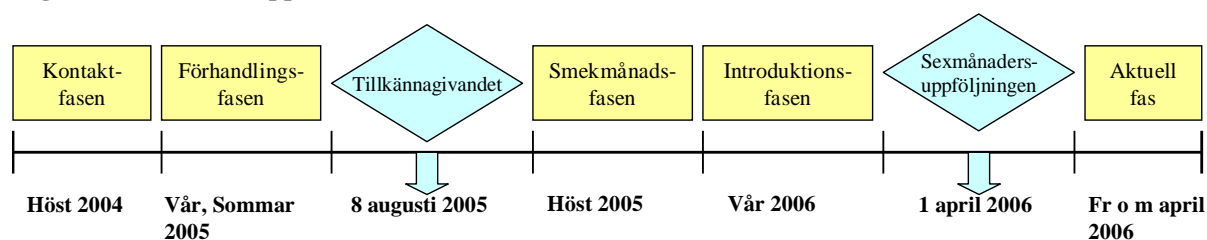
### 3 IDENTIFIERING AV GENERISK PROCESSMODELL OCH TEORETISK REFERENSRAM

Vi har delat in förvärvsförloppet i olika faser med vissa avgörande punkter. Detta förlopp är ursprunget ur det empiriska materialet och tillvägagångssättet för indelningen av faserna beskrevs i kapitel 2.4.1.5. I en generisk processmodell har en kartläggning av förvärvsförloppet gjorts och presenteras inledningsvis i detta kapitel. Dess faser och händelser presenteras längs en tidslinje som bildar vårt kronologiska ramverk. Materialet är presenterat i en kronologisk ordning, eftersom vi anser det är det naturligaste och mest logiska sättet att ta del av denna process. Läsaren ges en möjlighet att förstå hur olika händelser hänger samman och de inblandades upplevelser kring dessa händelser. I detta kapitel redogörs också för ett teoretiskt ramverk, där relevanta teorier och begrepp kortfattat beskrivs grupperat efter teoretiska teman.

Vidare i uppsatsen, i kapitel fyra, kommer de empiriska och teoretiska ramverken att sammanfogas i en beskrivning av förvärvsförloppet, som utgör vår fallbeskrivning.

#### 3.1 Kronologiskt ramverk

Figur 1: Förvärvsförloppet



Figur: Hult & Sagnert

Med utgångspunkt i vårt insamlade empiriska material har vi kunnat identifiera fem faser i förvärvsförloppet, vilka illustreras i figuren ovan. Den första fasen, *kontaktfasen*, kännetecknades av ett relationsuppbyggande bolagen emellan där de från båda håll undersökte om en försäljning respektive ett köp var aktuellt. I det andra stadiet, *förhandlingsfasen*, blev kontakten intensivare och bolagen började känna att ett förvärv kunde vara aktuellt. Företagsanalysen och due diligence gjordes mer noggrant från uppköparnas sida och parterna förhandlade för att båda bli nöjda med affären.

Vi har kunnat se två tydliga avstamp i integrationsprocessen, varav det första var vid dess början, då *tillkännagivandet* av uppköpet till personal och allmänheten som ägde rum den 8 augusti 2005. Dagen därpå mötte Telfas personal första gången OEM, och representanterna

därifrån fick ett första tillfälle att lära känna de anställda på det uppköpta bolaget. Den fjärde fasen, *smekmånadsfasen*, handlade mest om att lära känna varandra och få en uppfattning utifrån vilken filosofi de olika företagen arbetade. I *introduktionsfasen* som följde förändrades en del rutiner på Telfa, genom bland annat ett ökat krav på rapportering. Villkoren för traktamenten och ersättningar ändrades också.

Det andra tydliga avstampet i integrationsprocessen ägde rum den förste april 2006 då en *sexmånadersuppföljning* hölls i samband med en kick-off. Då meddelades bland annat att en ny VD skulle tillträda och den nya logotypen visades upp för första gången tillsammans med nytt presentationsmaterial. Den fas i förvärvsprocessen som Telfa och OEM befinner sig i nu kallar vi för *aktuell fas*. I det avsnittet beskriver vi vad som hände i företaget efter den förste april 2006 och fram till dags dato (juni 2006). Avsnittet innehåller också tankar och förväntningar på det uppköpta bolagets framtid.

## **3.2 Teoretiskt ramverk**

I detta avsnitt vill vi kort återge de teorier och begrepp som vi har valt att använda. Dessa teorier är indelade efter teman som alla behandlas senare i uppsatsen, men då i förvärvsförloppets kronologiska ordning. Temana som teorin är indelad efter är: kontakt och förhandling, personalens deltagande, förändringstakt, kultur och relationer samt integration av arbetsätt och rutiner.

### **3.2.1 Kontakt och förhandling**

Sven-Erik Johansson och Magnus Hult skriver i sin bok "Köpa och sälja företag" (2002), att ett diplomatiskt beteende är oerhört viktigt vid de inledande förhandlingarna, framför allt från köparnas sida. Det kan till och med vara avgörande för den positiva andan och framgången av företagsförvärvet. Det är inte bara attityden som är viktig utan även tillfället och att båda parterna är införstådda i den andres situation. De behandlar i sin bok en typ av handledning för de tidiga stadierna i ett uppköp. Denna handledning fokuserar på perioden innan själva köpet genomförs. Johansson och Hult ger köparen en del övergripande frågeställningar som de anser särskilt viktiga att beakta, exempelvis vad som ligger till grund för målföretagets existens, hur företaget utvecklas, var värdet ligger samt vad framtiden tros ge (Johansson & Hult, 2002).

Johansson och Hult skriver att det kan uppstå problem efter förvärvet som parterna inte ansett särskilt viktiga före förvärvet. De menar att det därför är viktigt, redan innan avtalen skrivits på, att ha ett bra och öppet samarbetsklimat (Johansson & Hult, 2002). Två andra författare, Niclas Ekestubbe och Michael Åhlman har uppfattningen att förståelsen för den andres situation ökar om parterna haft tidigare kännedom och/eller kontakt med varandra. Detta kan leda till ett bättre förtroende parterna emellan under förhandlingarna vid förvärvet. Ekestubbe och Åhlman anser även att det är viktigt att köparen undersöker om det finns andra alternativ till att uppnå samma mål som med det akutella förvärvet (Ekestubbe & Åhlman, 2000).

Sevenius har utgångspunkten att hela förvärvsförloppet är en process som han kallar transaktionsprocessen. Denna process delar han upp i tre faser: strategifasen, transaktionsfasen och integrationsfasen. Faserna överlappar varandra och skall ses som ett flöde där de olika beståndsdelarna är dynamiska. Enligt Sevenius börjar inte integrationsfasen förrän själva avtalet skrivits på. Författaren ger även en beskrivning av de olika parternas roller under processen och hur de agerar gentemot varandra i egenskap av säljare, köpare, rådgivare, ägare, eller medarbetare (Sevenius, 2003).

Eftersom just personalen är en mycket viktig del under hela förvärvsförloppet kommer vi vidare att behandla teorier gällande just deras roll.

### **3.2.2 Personalens deltagande i integrationsprocessen**

Johansson och Hult är av åsikten att personalen är det mest komplicerade området att angripa i förvärvsprocessen. De menar att det är av största vikt att beakta personalen på ett tidigt stadium. Författarna åsyftar att företagsledarnas agerande och kommunikation gentemot personalen kan vara oerhört betydelsefull. På personalområdet behövs en bra samordning och en tydlig kommunikation köpare och säljare emellan (Johansson & Hult, 2002).

Ekestubbe och Åhlman menar även de att personalkontakten är betydelsefull vid sammangående av företag. De poängterar att första intrycket kan ha stor innebörd för den fortsatta processen. Här åsyftar de bland annat presentationen och förklaringen av processen. De liknar det vid en jobbintervju, vilket ger en tämligen bra bild av deras tankegång. Det är angeläget att göra ett seriöst intryck samtidigt som de har en positiv inställning och ser en framtid med många möjligheter. Det är dock nödvändigt att ge en realistisk bild av fortgången i processen. Ekestubbe och Åhlman betonar även vikten av att få med sig nyckelpersonerna i det uppköpta företaget. Detta är personer som ofta har stor erfarenhet och kännedom om företaget och som respekteras av övrig personal. Deras åsikter och agerande kan därför vara av stor vikt för övrig personal vid förändringar i organisationen (Ekestubbe & Åhlman, 2000).

Köpare och säljare har inte alltid samma förväntningar på hur information skall kommuniceras, enligt Kleppestö. Han menar att det kan vara svårt för uppköparen att bestämma sig för vilken strategi som skall användas för att hantera situationen på bästa sätt. Enligt Kleppestö förväntar sig personalen på det uppköpta företaget ofta en mycket rak och snabb kommunikation. Kleppestö refererar till Siehl et al som betonar vikten av att ta hänsyn till och respektera personalens värderingar (Kleppestö, 1993). De menar även att det är viktigt att noggrant planera de förändringar som är tänkta att äga rum efter uppköpet och tänka på hur de kan uppfattas av personalen. Värderingar och normer kan kommuniceras genom både ord och handling. Symboliska handlingar kan vara betydelsefulla för personalen på det uppköpta företaget, eftersom de genom sin upplevelse kan skapa förtroende för uppköparen och därmed undvika missuppfattningar (Kleppestö, 1993).

### **3.2.3 Förändringstakt**

Ekestubbe och Åhlman diskuterar i sin studie "Love at first sight?", intentionerna i de båda företagen till att integreras, både före och efter förvärvet. De anser att rutiner och strategier på företagen bör integreras (Ekestubbe & Åhlman, 2000).

Kleppestös åsikt är att det kan vara avgörande för integrationen om det uppköpta företaget får välja hur acklimatiseringen de två företagen emellan skall gå till. Han anser att detta kan vara avgörande för hur framgångsrik integrationen kommer att bli. Han menar att det är nödvändigt att kommunikationen mellan företagen är klar och tydlig så att inte feltolkningar och missförstånd uppstår. Kleppestö betonar även vikten av en relation som grundar sig i förtroende och ömsesidig respekt (Kleppestö, 1992).

Nils-Göran Olve poängterar att båda parterna i en integrationsprocess behöver en viss period för att kunna vänja sig vid och acceptera den nya situationen för att sedan på ett mer konstruktivt sätt kunna delta aktivt. Han menar även att en vanlig orsak till att förvärv i efterhand betraktas som misslyckade beror på köparnas bristande förmåga att genomföra de förändringar de i början planerat (Olve, 1988).

J Fred Weston och Samuel C Weaver däremot anser att misslyckanden många gånger beror på att integrationen inte gått tillräckligt fort. De anser dock att den dagliga rutinen och arbetsuppgifterna inte får ta skada för att integrationen skall gå fortare. Weston och Weaver belyser även vikten av att ha kontinuerliga mål för förvärvsprocessen i en integrationsplan för att få en balans och bra rytm i förändringstakten. De skriver även om en del av de utmaningar som finns vid uppköp och behandlar områdena due dilligence, företagskultur och implementering (Weston & Weaver, 2001).

### **3.2.4 Integration av arbetssätt och rutiner**

Förändringsarbetet innehåller i allra högsta grad en integration av arbetssätt och rutiner, vilket oftast innebär att det uppköpta företaget, om det är mindre, får anpassa sina rutiner och system efter moderbolagets, menar Olve. Eftersom ett företagsförvärv sällan handlar om att de samgående bolagen skall bli två helt likställda parter, är det ofta så att det köpta företaget blir upptaget i en större koncern eller bolagsgrupp (Olve, 1988).

Genom att skapa de synergier som är avsikten med uppköpet leder det i de flesta fall till att arbetsuppgifter och arbetsmetoder påverkas. Ett tag efter uppköpet är det önskvärt att de två bolagens planering, budgetering och rapportering är samordnad, menar Olve. Detta kan bidra till att det uppkommer svårigheter i att göra goda resultat under tiden rutinerna ändras (Olve, 1988). Sevenius menar dock att det på kort sikt är väldigt svårt att mäta den ekonomiska effekten av integrationen i de båda parternas resultat eftersom synergieffekter kan vara svåra att urskilja (Sevenius, 2003). Förhoppningen är att olika former av synergier, som rör exempelvis kostnader, intäkter, finansiella medel och marknadsåtgärder, skall uppstå i och

med samgåendet, anser Weston och Weaver. Den nya organisationen bör i slutändan vara mer värd än två gamla var och en för sig, för att förvärvet skall kunna ses som lyckat. Detta skall utvärderas då ledarna av förvärvet anser att integrationsprocessen är till fullo utförd (Weston & Weaver, 2001).

### 3.2.5 Kultur, värderingar och relationer

För att ett köp skall anses lyckat, krävs det att de kulturer och värderingar som råder i de olika bolagen i någon mån kan samexistera efter uppköpet (Olive, 1988; Weston & Weaver, 2001). Stein Kleppstö behandlar områdena kultur och social identitet i samband med företagsuppköp och fusioner och hans utgångspunkt är att organisationer skall ses som processer snarare än strukturer. Han riktar därmed intresset till vad som faktiskt sker i integrationsprocessen (Kleppstö, 1992). Hans teorier och begrepp tillämpas främst i stadierna efter det att uppköpet har blivit tillkännagivet för personalen och allmänheten.

Kleppstö anser att om det finns en grundläggande bra relation mellan företagen byggd på förtroende och respekt blir integrationsprocessen lättare. För att få en lyckad integration krävs en väl planerad strategi för överföring av information. För att detta skall kunna genomföras krävs att bolagen har en gemensam värdebas att stå på. Eftersom kulturen likt integrationen är en kontinuerligt pågående process, bör kulturen precis som integrationsarbetet strategiskt beaktas (Kleppstö, 1993, 1992).

*”Fenomenet organisation är en subjektiv upplevelse och [kultur är] mönster som gör en organiserad handling möjlig.” (Smircich, 1983 ur Kleppstö, 1992, s 4)*

En förvärvsprocess är, enligt Sales et al, en kulturell integration som kan indelas i tre faser; hot, konfrontation och ackulturering (ur Kleppstö, 1992). En tid efter sammanslagningen finns möjlighet att se om bolagens kulturer kan samordnas. Vid ett förenande av två bolag äger egentligen ett kulturmöte, en ackulturering, rum där företagens kulturer kan integreras, assimileras, separeras eller dekultureras (ur Kleppstö, 1992). För att bestämma vilken typ av kulturprocess som har ägt rum vid förvärvet kan modellen i figur 2 nedan användas, ur det uppköpta företags perspektiv (ur Kleppstö, 1992):

**Figur 2:**  
**Ackultureringsmodell**

		Önskar bevara sin kultur:	
		Ja	Nej
Upplever köparen som:	Attraktiv	INTEGRATION	ASSIMILERING
	Ej attraktiv	SEPARERING	DEKULTURERING

Källa: Nahavandi, Malekzadeh & Berry

En integration innebär att enheterna skall vara väl relaterade till varandra samtidigt som det uppköpta bolaget behåller sin egen kultur (Olve, 1988). Sales et al, som resonerar kring modellen, har kommit fram till att det uppköpta företags vilja, önskan och frihetsgrader spelar stor roll för dess ackulturering. Dock ges ingen förklaring till hur det kommer sig att olika företag har olika mycket vilja att bevara sin egen kultur (ur Kleppestö, 1992). Ekestubbe och Åhlman beskriver i sin studie att personalen i sammanslagna företag anser att delad företagskultur och gemensamma grundläggande uppfattningar är mycket viktigt, medan att ha liknande organisationsstruktur inte anses vara lika kritiskt (Ekestubbe & Åhlman, 2000).

Buono och Bowditch presenterar i sin tur fyra strategier för hur den kulturella integrationen kan gå till, som egentligen är andra benämningar på de fyra begreppen ovan (ur Kleppestö). En redogörelse av dessa begrepp tydliggör innebörden av den kulturella integrationen ytterligare för läsaren. Buono och Bowditch menar att om det uppköpta företaget behåller sin kultur handlar det om kulturell pluralism, vilket är vanligt om ett stort företag köper upp ett litet, men vill låta dess drivkraft leva kvar genom kulturen. Om å andra sidan två kulturer mixas till en ny, kallas detta kulturell blandning, vilket är vanligast om två företag är ungefär lika stora och inflytelserika samt har en ömsesidig positiv inställning till köpet. Kulturellt övertagande betyder att det uppköpta bolaget övertar köparens kultur. Ett sista tänkbart scenario är kulturellt motstånd där de två kulturerna hamnar i konflikt. Författarna menar vidare att för att en integration skall kunna ske mellan bolagen, krävs att kulturen förändras i någon mån (ur Kleppestö, 1992).

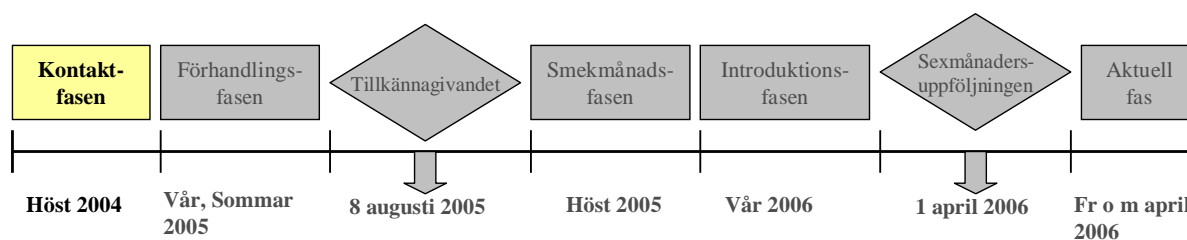
# 4 FÖRVÄRVSFÖRLOPPET

## 4.1 En sammanvävning av empiri och teori

Detta fjärde kapitel utgörs av vår fallbeskrivning, en skildring av förvärvsförloppet. Det empiriska förloppet framställs kronologiskt varvat med teori, för att få en mer målande och lättgripbar bild av processen samt för att öka intrycket av överförbarhet för läsaren. Empiri och teori sammanvävs alltså, vilket gör att teoriernas relevans blir mer lättförståeliga. Vi har valt att beskriva primär- och sekundärdata både i löpande text och i citat.

## 4.2 Kontaktfasen

Figur 3: Kontaktfasen



Figur: Hult & Sagnert

Telfa har i många år varit kund hos OEM och de båda parterna är därmed inte okända för varandra. Första gången OEM visade sitt intresse att köpa Telfa var för cirka tre år sedan. Dåvarande vice VD för OEM Jan Hultman tog då kontakt med Sture Olsson, ägare och VD på Telfa. Vid detta tillfälle var inte bröderna Olsson intresserade av att sälja sitt företag (Tengstrand, 060421). OEM gav inte upp, utan kontaktade Olsson på nytt under hösten 2004. Vid detta tillfälle hade bröderna Olsson redan fått många anbud på Telfa av andra företag men avslagit samtliga. Denna gång var de däremot inte helt främmande till att börja diskutera ett eventuellt uppköp med OEM, eftersom de hade börjat vänja sig vid tanken på att sälja företaget (Olsson, 060421).

Sevenius menar att köparen bör tänka på att denna typ av försäljning egentligen innebär en realisation av ägarens tidigare investeringar i företaget. Speciellt när det gäller mindre företag där ägaren själv varit med och byggt upp företaget under flera år, eller kanske till och med årtionden (Sevenius, 2003).

Tengstrand, business director på OEM, poängterade under intervjun att timing är oerhört viktigt vid förvärv av ett ägarlett företag. Han menade att det är nästintill omöjligt att få en ägare att sälja sitt livsverk om denne inte är mogen för det, oavsett hur mycket pengar som erbjuds. Han åsyftade att det är mycket känslor med i bilden, vilket är viktigt att respektera



(Tengstrand, 060421). Den huvudsakliga anledningen till att så många anbud avslagits tidigare var, enligt Olsson, att de flesta varit intresserade av att köpa bolaget utan att de egentligen haft något intresse av den egentliga verksamheten på Telfa (Olsson, 060421). Sevenius beskriver denna typ av köpare som finansiella köpare, det vill säga en köpare som i huvudsak är intresserad av lönsamheten och inte av verksamheten i sig. En finansiell köpare har oftast ingen naturlig koppling till målföretaget (Sevenius, 2003).

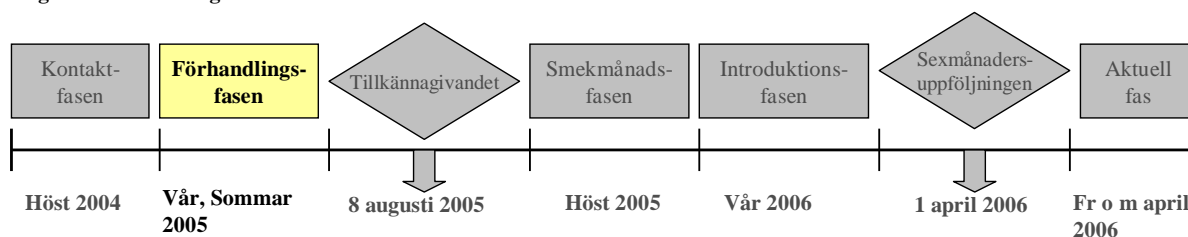
Det som Olsson anser gjorde OEM intressanta köpare var just kopplingen och ambitionen med köpet. OEM hade ett helt annat mål med förvärvet och tankarna bakom köpet var, enligt Olsson, en mer strategisk fråga (Olsson, 060421). Tengstrand på OEM är av samma åsikt och poängterade att pumpar som produktområde länge hade varit en marknad de velat ta sig in på (Tengstrand, 060421). Tengstrand berättade att Telfa är ett företag som rent affärsmässigt passar väl in i OEM:s verksamhet, trots att det tidigare har drivits olikt koncernens andra företag. Han berättade vidare att OEM dels söker kompletteringar inom befintliga produktområden, men även letar efter nya (Tengstrand, 060421). Detta är Olsson väl medveten om och beskrev köpet av Telfa så här:

*"//... Telfa kommer att vara en inkörsport till andra bolag och uppköp av andra pumpföretag i Skandinavien. På så sätt är Telfa viktiga för dem om man vill in i den här branschen." (Sture Olsson, 060421)*

Ekestubbe och Åhlman anser att den strategiska tanken är viktig att belysa. Varför görs köpet och på vilket sätt passar företagen ihop? Ett företag som rent strategisk passar bra in i förvärvarens organisation benämns som en strategic fit. Intentionerna kan vara att utveckla eller skydda sin egen position, utveckla nya produkter och marknader eller helt enkelt förvärva resurser och kunskap för att komma in på en marknad (Ekestubbe & Åhlman, 2000). Tengstrand poängterade nödvändigheten för OEM att hitta företag med starka varumärken och stabila leverantörsrelationer. Dessa två egenskaper passade mycket bra in på Telfa och därmed placerades de högt på OEM:s lista av tänkbara förvärv (Tengstrand, 060421).

### 4.3 Förhandlingsfasen

Figur 4: Förhandlingsfasen



Figur: Hult & Sagnert

I detta stadium hade Telfa och OEM bestämt sig för ett första möte angående ett eventuellt uppköp. Mötet ägde rum i februari 2005 och det var då som OEM började sin mer grundliga analys av Telfa, som pågick fram till augusti 2005 (Tengstrand, 060421).

För bröderna Olsson var detta en ny situation som skulle kunna leda till försäljning av Telfa. Avyttringen skulle utan tvekan vara den största affären de gjort i sina liv (Olsson, 060421). Därför var det ganska naturligt för dem att få stöd av någon externt. Det är, enligt Sevenius, vanligt inom mindre företag att få hjälp av någon utomstående med djupare kunskap inom området (Sevenius, 2003). På Telfa blev revisorn den resurspersonen.

*"Det finns ju en massa modeller på det, som man kan räkna hur mycket som helst. Vi har inte haft några andra inblandade i de här affärerna än revisorn."  
(Sture Olsson 060421)*

Vår tolkning är att det även för OEM, ur en synvinkel, var en ny situation, eftersom moderbolaget vid tidigare uppköp hade haft en annan förvärvsstrategi och inte gått tillväga på det sätt som de gjorde med Telfa. OEM hade under 80- och början av 90-talet växt mycket organiskt och varit framgångsrika. Under 90-talet genomförde de många förvärv. Bara mellan 1993 och 2000 köpte OEM 16 olika bolag. Problemen med denna kraftiga utökning kom att visa sig i början på 2000-talet. OEM hade inte lagt särskilt mycket energi på integrationen av de företag de köpt upp (Tengstrand, 060421).

*"//... när man hade köpt ett bolag var det så att man köpte bolaget, sen sa man: 'fortsätt och kör som ni gjort förut, för nu måste vi åka vidare och köpa nästa'. "  
(Fredrik Tengstrand 060421)*

OEM:s omsättning började dala nedåt och på två år minskade den med 600 miljoner kronor, från två miljarder till 1,4. De hade ett omfattande arbete framför sig och fick arbeta igenom alla sina verksamheter och renodla dem i koncernen, eftersom det inte gjorts under hela 90-talet. Efter genomarbetningen ändrade OEM sin strategi inför nya förvärv till en mer grundlig integrationsstrategi (Tengstrand, 060421). Detta nya arbetssätt tolkar vi vara en viktig egenskap i OEM:s organisation för integrationen med Telfa.

*"Ok, nu när vi köper bolag efter den här perioden så ska vi bli bättre på det. Så Telfa är ju det första bolaget som vi har köpt efter den här stora förvärvsperioden som vi hade och den här renodlingsfasen." (Fredrik Tengstrand 060421)*

Johansson och Hult anser att det är viktigt för köparen att agera diplomatiskt vid de inledande förhandlingarna. De menar att det kan vara avgörande för den positiva andan och framgången i företagsförvärvet. Det är inte bara inställningen som är viktig utan också tillfället för förvärvet och att båda parterna är införstådda i den andres situation (Johansson & Hult, 2002). Ekestubbe och Åhlman behandlar även detta område och anser att en tidigare kännedom och kontakt med motparten ökar förståelsen för den andres situation vilket kan leda till ökat förtroende under förhandlingarna (Ekestubbe & Åhlman, 2000). Tengstrand beskrev situationen under förhandlingarna som mycket positiv och menade att han och Olsson haft väldigt lätt att prata med varandra redan från början. Han anser att de haft en öppen och bra kommunikation (Tengstrand, 060421).

Olsson berättade att det vid tillfället för OEM:s anbud var rätt timing för en affär. Han menade att det inte fanns många små bolag kvar i hans bransch, då det blivit lite av en trend att de små bolagen köps upp. Till viss del trodde han att detta beror på globaliseringen och det affärsklimat som råder. Han förklarade att det är ganska svårt att vara en liten aktör i ett land som Sverige. Olsson tycker även att de OEM-anställda han har träffat verkar vara jordnära och professionella i sitt arbete. Han anser också att deras ambition för Telfa var viktig (Olsson, 060421).

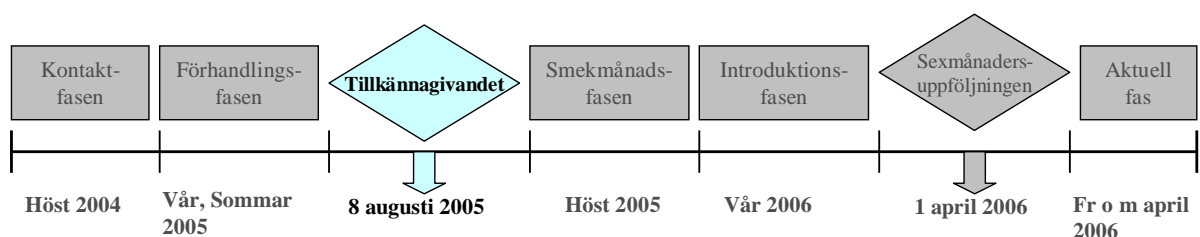
*"//... Så de är, de är jordnära, proffsiga och duktiga med det de sysslar med. Och de hade ambitioner att driva företaget vidare och utveckla det också, både inom Sverige och i andra länder. Så det var nog anledningen till att det var intressant med OEM." (Sture Olsson 060421)*

Ekestubbe och Åhlman anser att köparen vid ett förvärv även bör granska andra alternativ för att uppnå önskat resultat (Ekestubbe & Åhlman, 2000). För OEM var det klart vad som var strategiskt viktigt och värdefullt i Telfa. Enligt Tengstrand var OEM, som vi tidigare nämnt, ute efter ett företag med ett starkt varumärke. Dock poängterade han flera gånger hur viktiga leverantörsrelationerna, kundrelationerna och personalens kompetens är på Telfa. Cirka 50 % av Telfas försäljning är kopplad till en leverantör som heter Jabsco. Denna leverantör var mycket intressant för OEM och, enligt Tengstrand, den enda vägen till Jabsco var att köpa Telfa. För att säkra kontakten med Jabsco, tog båda parter gemensamt kontakt med dem och skrev ett avtal gällande fortsatta relationer efter ägarbytet av Telfa (Tengstrand, 060421).

*"//... det är ju det som är övervärdet i affären, att få fortsätta att sälja de produkterna på den svenska marknaden." (Fredrik Tengstrand, 060421)*

## 4.4 Tillkännagivandet

Figur 5: Tillkännagivandet



Figur: Hult & Sagnert

Johansson och Hult anser att personalområdet ofta är det svåraste området att ta sig an och menar att det därför är viktigt att beakta personalen tidigt i förvärvsprocessen. Detta område kräver en bra samordning och kommunikation mellan köpare och säljare. En bra samverkan kan ha stor påverkan på personalens reaktioner (Johansson & Hult, 2002). Olsson poängterade under intervjun att han var tvungen att informera personal och massmedier samtidigt om försäljningen av Telfa. Anledningen till detta var att köparen OEM är en börsnoterad koncern

och att förvärvet därmed kunde påverka börskursen. Han tillade att det skulle kunna leda till insiderbrott att informera personalen innan det officiella uttalandet (Olsson 060421).

*”Men det var ju så att när vi skrev på de här avtalen på förmiddagen och sen hade jag kallat personalen till ett möte. Inte vad det gällde eller någonting, men efter lunch, då träffades vi.” (Sture Olsson 060421)*

Enligt Ekestubbe och Åhlman är första intrycket av ett uppköp av stor vikt för den fortsatta processen. De bedömer presentationen och förklaringen av processen för personalen på de uppköpta företaget som mycket betydelsefull. De menar att förvärvets ledare måste kommunicera en verklighetsförankrad bild av framtiden och göra ett professionellt intryck. Dock betonar författarna vikten av att skapa en positiv inställning hos personalen till framtiden och en nyfikenhet på utvecklingen av sammangåendet (Ekestubbe & Åhlman, 2000).

Enligt Tengstrand har OEM lagt mycket kraft på att ta reda på hur de skulle implementera sig som nya ägare, framför allt hos personalen och leverantörerna. Dagen efter tillkännagivandet kom OEM till Telfa och presenterade sig och gjorde sin introduktion för personalen. Tengstrand och OEM:s koncernchef Jörgen Zahlin var båda på plats. Enligt Tengstrand var de mycket tydliga med två saker i samband med sin presentation. Den första var att de inte kommer att göra några snabba förändringar i bolaget, rent organisatoriskt, eftersom företaget är hälsosamt, har en stabil omsättning och tjänar pengar. Den andra var att de kommer att ställa helt andra krav än vad som gjorts tidigare och ha en betydligt högre kontroll. Enligt Tengstrand var OEM:s intention att försöka svara på de frågor som personalen kunde tänkas ha och under den efterföljande veckan var Tengstrand på Telfas kontor och hade personliga samtal med samtliga i personalen. Han menar att personalen då fick chans att ställa frågor och berätta om sina arbetsuppgifter, eftersom han vill visa att OEM är aktiva ägare och inte bara besöker kontoret vid styrelsemöten (Tengstrand, 060421).

Ekestubbe och Åhlman menar att det är viktigt att få med sig nyckelpersonerna i det uppköpta företaget för att få en lyckad övergång. De känner personalen väl och kan organisationen. Genom att få dessa personer med sig kan den övriga personalen inom företaget lättare motiveras (Ekestubbe & Åhlman, 2000). Vi tolkar det som att ekonomichefen och inköpsansvarige på Telfa kan ses som nyckelpersoner. Detta eftersom den förstnämnda är den i personalen som är och har varit mest involverad i integrationsprocessen och den sistnämnde har haft lång anställningstid på Telfa och, enligt oss, mycket god kännedom om verksamheten.

Eva Kristensen, ekonomichef på Telfa, uttryckte hur betydelsefullt det var att OEM kom och informerade personalen på Telfa tidigt efter tillkännagivandet. Hon berättade vidare att det var positivt att de berättade hur OEM såg på framtiden för Telfa och anledningen till att de köpt företaget. Kristensen sade även att det kändes bra att OEM hade ett tydligt intresse i Telfa och det var skönt att de inte blev uppköpta av ett investmentbolag, som snabbt skulle kunna sälja företaget vidare (Kristensen, 060421). Benny Linnarson, inköpsansvarig, berättade att det inte

kändes riktigt bra direkt efter tillkännagivandet. Han förklarade att det berodde på att han var förändringsrädd och tänkte på hur det skulle bli i framtiden. Dock poängterade han att han ganska snart vände sig vid tanken och accepterade förändringen (Linnarson, 060421).

*”Om uppdragsgivaren heter Stefan och Sture eller det är för OEM’s räkning, det spelar ju ingen roll egentligen. Man måste ju alltid göra sitt bästa ändå.”*  
(Benny Linnarson, 060421)

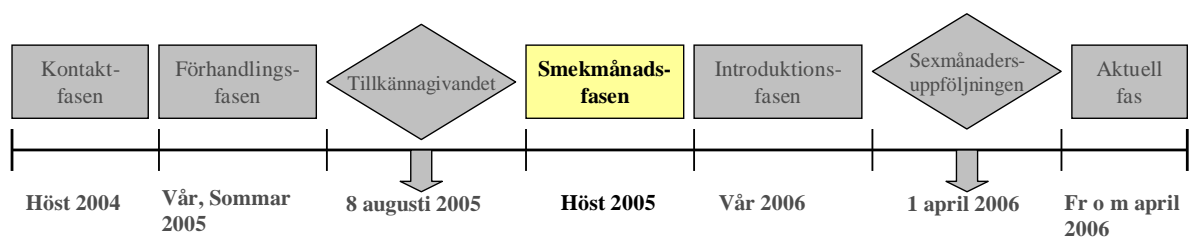
Olsson förklarade att många anställda ville veta hur det skulle bli i framtiden. Han försökte vara så rak och tydlig han kunde och förklarade situationen, men påpekade samtidigt att han inte kunde ge några garantier. Däremot försäkrade han att han tagit så stor hänsyn som möjligt till företaget och till dem som arbetar där inför framtiden (Olsson, 060421). Tengstrand var väldigt nöjd med samtalen han haft med personalen och kommenterade hur han uppfattade personalens reaktion:

*”Dom allra flesta människorna som jobbar på det här företaget är väldigt härliga människor, det är bra personal, jag har inte stött på någon som var skeptisk...//...Reaktionen var övergripande att man tyckte att det kändes positivt med OEM ”* (Fredrik Tengstrand, 060421).

Vår tolkning är att intervjupersonerna ur personalen vid det här stadiet, uppfattar uppköpet som i huvudsak positivt och att OEM därmed lyckats få med sig nyckelpersonerna i Telfa vid ett tidigt skede i processen.

## 4.5 Smekmånadsfasen

Figur 6: Smekmånadsfasen



Figur: Hult & Sagnert

Ekestubbe och Åhlman diskuterar i vilken utsträckning två företag vid ett sammangående vill integreras. De menar att det är viktigt för integrationens framgång att rutiner och strategier integreras väl företagen emellan (Ekestubbe & Åhlman, 2000). Linnarson berättade att personalen på Telfa varit införstådda med att det kommer att bli vissa förändringar gällande rutiner och tillvägagångssätt i samband med Telfas ägarbyte. Han menade vidare att det är förståeligt att allting inte kan förbli oförändrat när ett stort företag som OEM köper upp ett mindre. Linnarson trodde inte att det var fel med lite förändring. Han menade att de flesta säkerligen kan må bra av en del förändringar för att utvecklas (Linnarson, 060421).

*” Det ju bara att inse att visst kan man göra saker på andra sätt, kanske bättre sätt och så vidare. Och det är väl risken att man tappar fart lite och fortsätter som man alltid gjort...//...att hitta nya vägar och så, för det tror jag är jättebra, förändringar.” (Benny Linnarson, 060421)*

Linnarson fortsatte och berättade att de varit på mässor där Tengstrand varit med och givit nya infallsvinklar vilket bidragit med en positiv stimulans i arbetet. Han är mycket nöjd med att Tengstrand är tillgänglig när han behövs och att de talas vid tämligen ofta (Linnarson, 060421).

Kleppestö menar att det är avgörande om det uppköpta företaget får välja hur anpassningen skall gå till företagen emellan. Det är viktigt att det finns en bra relation som är byggd på förtroende och respekt. Han betonar även vikten av en så störningsfri kommunikation som möjligt för att inte handlingar och kontakter feltolkas eller värderas på olika sätt (Kleppestö, 1992).

Linnarson anser att en anställd i grund och botten arbetar för att kunna försörja sig och att en anställd måste göra det oavsett vem som är ägare. Däremot trodde han att det kanske inte blir på samma personliga plan som tidigare, beroende på vem som blir vald till ny VD. Han menar att det kan vara avgörande hur pass stark den nya VD:n kommer att vara gentemot ägarna och vilka möjligheter Telfa får att driva sitt företag i koncernen. Däremot menade Linnarson att något som talar för integrationen av OEM och Telfa är att de anställda verkar vara tämligen lika på det personliga planet. Han menade att detta är oerhört viktigt för Telfas framtid och att det är en positiv egenskap (Linnarson, 060421).

Olsson anser också att de har ungefär samma filosofi inom företagen och att det är nödvändigt för att integrationen skall bli framgångsrik. Han tog som exempel att inställningen till de anställda på företagen är väldigt lika. Något Olsson tyckte var värdefullt var att värderingarna och ambitionerna till Telfa var någorlunda lika på båda företagen (Olsson, 060421).

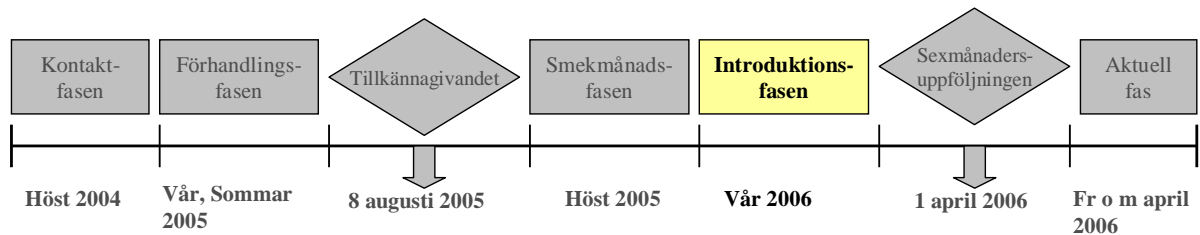
*” De är industrigubbar, smålänningar, de gnetar och gnatar lite så och det är så det ska vara på slutet. I den här branschen gör man inga snabba pengar, utan här gäller det att gnetar sig in på marknaden och göra bra affärer och bygga relationer med kunderna.” (Sture Olsson, 060421)*

Tengstrand beskriver sig själv och sina kollegor som förhållandevis jordnära och som erfarna av försäljning och nära samarbete med personal och kunder. Vår tolkning är att dessa egenskaper, för integrationens framgång, är viktiga komponenter i OEM:s organisation. Han fortsatte med att säga att de flesta utav hans kollegor jobbat sig upp underifrån och varit med nere på golvet och lärt känna produkterna och de dagliga problemen. Tengstrand hoppas att detta skulle uppfattas som positivt av personalen på Telfa. Han förklarade vidare att han inte trodde att kulturen förändrats så mycket på Telfa och att personalen hade en god förståelse för förändringar vilket tyder på en stor mognad. Han menar att denna förändringsbenägenhet inte funnits på Telfa de senaste åren. Tengstrand har uppfattat att det finns många som ser fram emot förändringar. Däremot poängterade han att det är viktigt med eftertänksamhet vid

handskandet av införing av förändringar. Han poängterade att han är nogga med att inte trampa Olsson (nuvarande VD), på tårna. Tengstrand berättade vidare att ägarnas filosofi var att all rapportering sker via VD. Han menar även att det är viktigt att personalen på Telfa vet vem han är (Tengstrand, 060421).

## 4.6 Introduktionsfasen

Figur 7: Introduktionsfasen



Figur: Hult & Sagnet

Under smekmånadsfasen skedde inga stora förändringar i bolaget och personalen i Telfa och de nya ägarna gavs möjlighet att lära känna varandra. I den efterföljande introduktionsfasen började de första förändringarna genomföras och bli kännbara för främst VD och economichefen.

### 4.6.1 Inledande åtgärder och förändringar

Tengstrand beskriver att det inledande integrationsarbetet bestod i att träffa leverantörer och ett antal kunder, vilket skedde tillsammans med VD:n Olsson. Leverantörsrelationerna är, enligt Tengstrand grunden i Telfas existensberättigande och att vårda dessa relationer och agenturer är därför av yttersta vikt för företagets överlevnad (Tengstrand, 060421). Även Olsson menar att det är essentiellt att föra över relationerna med leverantörerna från honom själv till OEM på ett bra sätt. Detta för att Telfa skall lyckas lika bra med de nya ägarna som innan (Olsson, 060510).

De inblandade i en integrationsprocess behöver en inkubationstid innan de konstruktivt kan ta del av den nya situationen (Olve, 1988). Under de första sex månaderna genomfördes inte så många förändringar på Telfa. Olsson menar att OEM hade gått snabbare fram om Telfa haft en VD som skulle ha varit kvar i många år (Olsson, 060421). Eftersom han sagt upp sig från sin VD-post ansåg både Olsson och Tengstrand att det var bättre att göra fler och större förändringar när nästa person tillträder (Olsson, Tengstrand, 060510). Olsson fortsätter:

*”... Jag tror inte att de har uppfattat mig som en bromskloss direkt så, men de förstår nog mig, eftersom de har ingen panik så direkt från OEM heller.” (Sture Olsson, 060421)*

OEM har medvetet låtit integrationsprocessen gå långsamt för att noggrant kunna arbeta igenom bolagen och utarbeta mer långsiktiga strategier (Tengstrand, 060421). Dock säger Tengstrand att han personligen tycker att för få förändringar har gjorts och han önskar att det hade hänt mer under denna period. Han tror att det är många i personalen som ser fram emot förändringar efter många år utan att några stora förändringar.

*"Så är det. Jag lever i en värld av ständiga förändringar och tycker att det är det som är kryddan i livet." (Fredrik Tengstrand, 060421)*

Linnarsson tycker att förändringar leder till att det blir lättare att se nya vägar att gå och att personalen får nytt engagemang och ökad motivation. Även han har reflekterat över det långsamma förändringstempot:

*"Trodde nog att det skulle ha varit lite mer förändringar, man liksom går och väntar på... Händer det ingenting? Varför händer det ingenting?" (Benny Linnarsson, 060421)*

Weston och Weaver skriver i sin bok att många sammanslagningar misslyckas på grund av att integrationen sker för långsamt, men det dagliga arbetet skall inte behöva offras för att påskynda integrationen. De menar att balans måste finnas i förändringstakten och att en integrationsplan skall göras på förhand, där kontinuerliga mål med förvärvsprocessen skall återfinnas (2001). Kleppestö (1992) menar att det är avgörande för framgång i integrationsarbetet att det uppköpta företaget själva får välja hur anpassningen skall gå till, vilket vi tolkar förändringstakten vara ett exempel på.

Integrationsprocessen på Telfa leds alltså, i skrivande stund, av Tengstrand och Olsson där den förstnämnde huvudsakligen initierar nya ordningar, vilka skall verkställas av den sistnämnde. Tengstrand menar att OEM:s krav och önskemål om hur de vill att bolaget skall styras och hur personalen skall coachas, är helt annorlunda jämfört med Olssons tidigare ledning. Detta mynnar således ut i att Olsson inte alltid vill genomföra de saker som Tengstrand initierar, vilket accepteras, främst eftersom Olssons kvarvarande tid vid VD-posten inte är så lång. Tengstrand säger också att det gäller att ta vara på och respektera den specifika ledarstilen i det uppköpta bolaget, genom att lämna stor frihet när det gäller hur denne vill skapa förändringar (Tengstrand, 060421). Trots att uppfattningen om hur ett företag skall styras skiljer sig åt mellan de två nyckelpersonerna, Tengstrand och Olsson, säger Olsson att de har en god relation och de har liknande grundläggande värderingar (Olsson, 060421).

*"//... och tack vare att vi har en sån bra dialog så kunde vi prata om det. Och det är jätteviktigt. Jag tror att det är en grundförutsättning för att man ska kunna få den här verksamheten att gå framåt." (Fredrik Tengstrand, 060421)*

Citatet ovan tolkar vi som att det finns tillit och respekt mellan Olsson och Tengstrand. Kleppestö anser att om det finns en bra relation, med grundläggande förtroende och respekt företagen emellan blir integrationsprocessen enklare. I samma bok refererar Kleppestö till



Dahlgren och Witt som menar att gemensamma värderingar hos nyckelpersoner krävs för att en organisation skall överleva en sammanslagning (Kleppestö, 1992).

#### 4.6.2 Personalen och förändringarna

Johansson och Hult beskriver i sin bok vikten av att ta hänsyn till personalproblematiken i en förvärvsprocess. Frågorna som rör personalen är ofta det svåraste området som behövs tas i beaktande tidigt i förvärvsprocessen. Både köparens och företagsledarens sätt att agera och kommunicera med personalen spelar stor roll för deras reaktioner (Johansson & Hult, 2002).

*"Jag lade mycket kraft i början på att lära känna personalen. Och det första intrycket gjorde mig väldigt trygg." (Fredrik Tengstrand, 060421)*

*"Vi har fått veta väldigt mycket vad som händer, vad som ska göras och vad som kommer att hända lite längre fram och den närmsta tiden." (Eva Kristensen, 060421)*

Kleppestö menar att det uppköpta företaget ofta förväntar sig en snabb och korrekt kommunikation, medan uppköparen kan ha svårt att bestämma sig om vilken strategi de skall använda för att handskas med situationen (Kleppestö, 1993). Som vi beskrev tidigare under avsnittet om förhandlingsstadiet, har OEM dragit lärdomar av tidigare förhastade integrationsprocesser och vi tolkar det som att de har en klar strategi framför sig om hur de vill genomföra processen. Tengstrand säger att det är viktigt för honom hur de skapar förändringen. Han ville få folk att tycka att det är roligt när det händer någonting nytt och få dem att se fördelarna med det, samtidigt som han tror att huvuddelen av personalen var mogna för och medvetna om att en stor förändring skulle ske på Telfa (Tengstrand, 060421).

*"Jag är lite sån att det är roligt när det händer saker och ting, fast det är ju inte negativt menar jag. Det blir ju förändringar. Men absolut inte till det sämre...// "*  
(Eva Kristensen, 060421)

Tengstrand säger att de förändringar som berörde personalen till en början var exempelvis anpassningar av villkor så som ersättningsnivåer i form av traktamenten och milersättningar. Dessa förändrade villkor drabbade främst säljarna. Förändringarna är ett led i implementeringen av de riktlinjer och policier som gäller för alla OEM:s bolag, som skall bidra till att ge samma filosofi genom hela koncernen (Tengstrand, 060421).

Ur Ekestubbes och Åhlmans enkätstudie framkommer att personalen i sammanslagna företag anser att företagskultur och gemensamma grundläggande uppfattningar är mycket viktigt, medan en liknande organisationsstruktur inte ses som en lika kritisk faktor (Ekestubbe & Åhlman, 2000). Vi tolkar det som att en liknade filosofi finns på det köpande respektive det uppköpta bolaget.

Kleppestö beskriver att en tid efter sammanslagningen finns möjlighet att se om bolagens olika filosofier kan samordnas. Avgörande är om det finns en förtroendegivande och respektfull relation mellan människorna i de båda bolagen. Vid en sammanslagning av två

bolag äger egentligen ett kulturmöte, en ackulturering, rum där företagens kulturer kan integreras, assimileras, separeras eller dekultureras och ofta sker detta genom en blandning av två av alternativen (Kleppestö, 1992). Kristensen på Telfa förklarar hur hon ser på kulturbegreppet och relationen mellan företagen:

*”Så det känns inget som ‘vi och dom’, det gör det inte.” (Eva Kristensen, 060421)*

*” Jag tror att vi tänker lite lika och det var det som gjorde att jag tyckte att OEM kunde passa som ägare till Telfa.//... Vi är vana vid att vara som en liten familj här under åren på Telfa och så kommer det ju inte att bli i framtiden på samma sätt.”  
(Sture Olsson, 060421)*

Vi tolkar den familjära andan på Telfa som en utmärkande egenskap i deras företagskultur. Bueno och Bowditch introducerar fyra strategier för hur den kulturella integrationen kan förlöpa. Kulturell pluralism innebär att det uppköpta bolaget har kvar sin kultur. Med kulturell blandning menas att två kulturer blandas till en och kulturellt övertagande betyder att det uppköpta bolaget övertar köparens kultur. Vid ett kulturellt motstånd uppstår en konflikt mellan kulturerna. I alla dessa fall krävs att kulturen förändras för att bolagen skall kunna integreras (ur Kleppestö, 1992). Med underlag i ovanstående citat tolkar vi det som att det i Telfas fall sker en blandning mellan kulturell pluralism och kulturellt övertagande. Detta grundar vi i att Telfa redan är en stark företagskultur som enligt Olsson kan komma att influeras av OEM. Detta kan innebära att den kommer att förändras något i och med tillträdet av ny VD som är utvald av OEM, och därmed en bärare av deras anda (Olsson, 060421).

Den största förändringen för personalen på Telfa i samband med OEM:s uppköp består i en högre grad av rapportering som hänger ihop med ett krav på ökad kontroll från OEM:s sida (Tengstrand, 060421). För att skapa de synergier som är planerade för uppköpet leder det i de flesta fall till att arbetsuppgifter och arbetsmetoder påverkas (Olve, 1988). Vi tolkar det som att exempel på sådana arbetsuppgifter är rapporteringen. Att rapportera skriftligen och regelbundet är ett krav som Olsson aldrig ställt på sina anställda och som han, enligt Tengstrand, har en något negativ inställning till.

*”Alltså Sture är... han vill inte göra sina månadsrapporter, han har aldrig gjort det på 20 år och nu ska han då jobba i två år till då och varför ska han börja med det nu? Det är skitsvårt för honom och jag respekterar det...//”  
(Fredrik Tengstrand, 060421)*

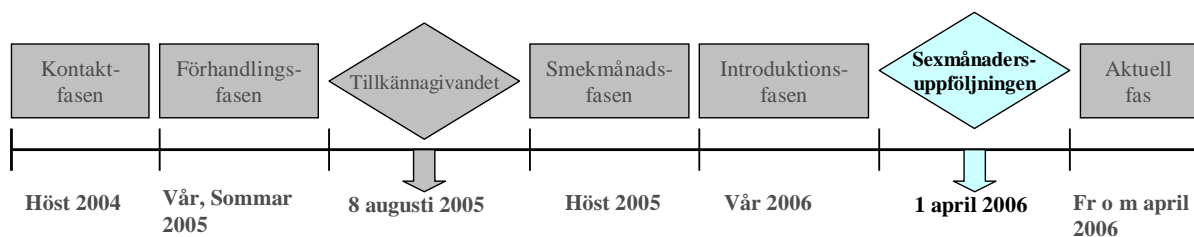
Information har tidigare utbytt genom möten och samtal (Olsson, 060421), och kontrollen har funnits endast hos VD, men nu har Telfa en annan ägare och då måste denna kontroll finnas på ett mer konkret sätt (Tengstrand, 060421). Olsson förklarar också att OEM kommer att kräva att säljarna upprättar fler budgetar och prognoser än vad som gjorts under Olssons ägande. Han menar vidare att det är något som säljarna inte ser fram emot, vilket enligt oss, kan vara en egen tolkning av deras åsikter som är grundad i hans ointresse för rapportskrivande, eftersom en av säljarna uttrycker:

*”Men att ha det på pränt, det är mycket bättre. Men däremot så vet jag ju att det blir mycket mer rapporter och det kan man tycka är jobbigt, men själv tycker jag väl kanske att det är rätt bra med lite rapporter, lite fakta att ha som underlag när man pratar med någon. Annars så är det ju mest löst snack.” (Benny Linnarsson, 060421)*

Vår tolkning är att det finns en stor förståelse hos personalen för de förändringar som sker. Exempelvis Linnarsson säger att han har förhoppningar om att OEM:s sätt att driva bolaget till och med kan vara bättre än det sätt som Telfa styrdes på när det var ägarlett (Linnarsson, 060421). Grundat i uttalanden intervjupersonerna har gjort, angående förklaringarna till varför förändringar måste ske, tolkar vi det som att det faktum att OEM är ett börsnoterat bolag används av ledarna i processen som en övergripande förklaring till de skillnader i styrning och ledning som finns (Olsson, Kristensen, 060421).

## 4.7 Sexmånadersuppföljningen

Figur 8: Sexmånadersuppföljningen



Figur: Hult & Sagnert

En träff ägde rum den första april 2006 där det inledande förändringsarbetet utvärderades. Där visades också en ny logotyp upp i samband med tryck av nytt presentationsmaterial.

### 4.7.1 Uppföljning av förvärvet och integrationsarbetet

Sex månader efter uppköpet hade det inte, som vi tidigare poängterat, skett några drastiska förändringar i integrationsprocessen. De mest påtagliga förändringarna var ett krav på ökad rapportering, vilket alla intervjupersoner nämnde vid intervjuerna. Trots att inte så många förändringar hade genomförts efter sex månader, förmedlade personerna vid intervjuerna sina intryck av förvärvet och integrationsarbetet. Kristensen har uppfattat OEM:s integrationsarbete som hittills positivt. Att de genom alla stadier har informerat de anställda genom personliga besök upplever hon som professionellt (Kristensen, 060421). Olsson är av samma åsikt som Kristensen och även han anser att OEM:s lugna förändringstempo har gjort det lättare för personalen att anpassa sig till den nya arbetsituationen (Olsson, 060421). Inköpsansvarige Linnarsson är också han nöjd med OEM:s agerande i processen, men säger att det var onödigt, i den första informationen som gavs, att säga att det inte kommer att bli några stora förändringar med OEM som ägare. Linnarsson menar att de skulle ha sagt från

början vilka förändringar som skulle ske och exemplifierar med förändringar i förmåner och traktamenten (Linnarsson, 060421).

För att lyckas med samordningen i integrationsarbetet bör en tydlig strategi över arbetet göras och en projektledare utses som bör finnas med under hela förvärvsprocessen, menar Olve. Projektledaren förväntas ha full information om vad som pågår och förmedla till berörda parter (Olve, 1988). I fallet med Telfa innehar Tengstrand rollen av projektledare och hans personliga egenskaper tycks vara mycket viktiga för dem som arbetar på Telfa:

*"Och så som jag upplever honom hittills är ju att han är driven, han är ju en OEM:are. Han känns verkligen skolad och sådär, det känns som att han är väldigt kunnig. Han har själv jobbat på fältet som säljare med tekniska produkter, precis som vi gör. Han är bra att vara i kontakt med för han har ju bra värderingar när det gäller affärslivet". (Benny Linnarsson, 060421)*

*"De är duktiga, de är proffsiga tycker jag. Det är mycket vi kan lära oss också av deras kunskap och det kommer vi ju att se i Telfa också." (Sture Olsson, 060421)*

Enligt de utsagor vi har tagit del av genom intervjuer, exempelvis i citatet ovan tolkar vi det som att Tengstrand, enligt personal och VD på Telfa, har i praktiken tillämpat de anvisningar som Olve har givit för en lyckad samordning av integrationsarbetet.

Lyckade effekter vid samgåenden kan vara olika former av synergier, så som kostnads-synergier, intäktssynergier, finansiella synergier och marknadssynergier (Weston & Weaver, 2001). Olsson menar att Telfa kan ta del av OEM:s avtal på olika sätt, eftersom de i många sammanhang är en stor kund. Ett exempel på det är att Telfa kan dela OEM:s fraktavtal, vilket är kostnadsmässigt fördelaktigt (Olsson, 060421).

Intervjupersonerna ser uppköpet på något olika sätt. Kristensen tyckte att det är för tidigt att säga hur allting kommer att fortlöpa. Eftersom få förändringar gjorts hittills kunde inte hon avgöra om förvärvet kan ses som lyckat (Kristensen, 060421). I ett helhetsperspektiv ser Olsson förvärvet som lyckat i den mån att avtalen har lösts på ett enkelt sätt och att båda parter har velat ungefär samma saker (Olsson, 060421). Tengstrand säger att det i inledningsfasen är svårt att känna sig säker på att köpet är rätt, eftersom insynen inte är så god i början. Först när han hade träffat ett antal leverantörer och kunder samt personalen kände han att pumpmarknaden är bra för OEM. Däremot ser han inte uppköpet och integrationsprocessen som helt lyckad:

*"Nej, inte riktigt. Jag tror att det finns en del människor här som tycker att det har hänt väldigt mycket och jag tycker att det har hänt väldigt lite." (Fredrik Tengstrand, 060421)*

Vi upplever det som att Tengstrand anser att integrationsprocessen inte riktigt har fortskridit i den takt han hade önskat från början, men ändå uppfattar beslutet att förvärva Telfa som riktigt. Detta grundar vi i följande uttalande:

*”Det här bolaget har en kundstruktur som är en av de bästa vi har, sett ur spridningen. Och även på produkt- och tillverkarsidan ser vi stora möjligheter att kunna plocka in nya produkter, hitta nya leverantörer och komplettera sortimentet.”*  
(Fredrik Tengstrand, 060421)

En oförmåga av köparna att genomdriva de förändringar som var meningen från början är en vanlig orsak till att förvärv i efterhand bedöms som misslyckade (Olve, 1988). Vår tolkning är att förvärvet hittills ses som lyckat, men att det svåraste i processen är att finna rätt balans i takten att förändra och integrera, både för köpande och säljande bolag.

För att veta om förvärvet kan ses som lyckat skall den nya organisationen vara mer värd än det adderade värdet för två gamla var för sig själv (Johansson & Hult, 2002). För att finna rent finansiella svar på frågan har vi genom tertialrapporter sett att inga stora förändringar har skett vid en jämförelse 2005 och 2006. Fortsättningsvis under 2006 kommer inte heller några större förändringar att ske, därför budgeterades omsättningen till samma nivå för 2006 som 2005 (Olsson, 060510). Av den anledningen ser vi inte någon mening i att göra någon större analys av finansiella data. Målet är dock att öka omsättningen från cirka 40 MSEK till 60 MSEK under en treårsperiod (Tengstrand, 060421), vilket vi ser, rent finansiellt skulle bidra till att sammangåendet gör de två företagen mer värda tillsammans än än var för sig.

Olve menar att det ett tag efter uppköpet är önskvärt att de två bolagens planering, budgetering och rapportering är samordnad, men att det förekommer svårigheter i att visa goda resultat samtidigt som system läggs om (Olve, 1988). Kostnaderna för administration har dock hittills inte ökat på Telfa och försäljningen har bibehållit samma nivå. Dock finner vi det svårt att dra slutsatser av resultaten under så kort tid som integrationsprocessen har fortlöpt vilket är i enlighet med Sevenius (2003) resonemang att ekonomiska resultat i de enskilda parterna i ett förvärv är svåra att urskilja på kort sikt. Vi vill däremot lyfta fram det faktum att intäkterna har hållits stabila under samgåendet. Första tertialet 2006 visar dock ett lägre resultat än samma period 2005. De ökade kostnaderna i samband uppköpet tillhör till stora delar kostnaderna för reklamtryck och konsultarvoden genom en ökning med 20 % (resultatrapporter januari-april 2005 respektive 2006), vilket vi tolkar ha ett samband med bland annat byte av logotyp, som vi behandlar vidare i nästa avsnitt.

#### 4.7.2 Byte av logotyp

Under våren 2006 tog Olsson och Tengstrand tillsammans fram Telfas nya logotyp i samarbete med en reklambyrå (Tengstrand, 060421).

**Figur 9: Logotyper**  
(Källa: Telfa AB)



*Ny logotyp*



*Gammal logotyp*

Som kuriosa kan nämnas att blått associeras med rikedom, säkerhet och förtroende, enligt forskare på området. Den blå färgen verkar också lugnande på det mänskliga psyket. Grått

symboliserar exklusivitet. Orange förmedlar att objektet är billigt och färgen har en oroande effekt. Svart är ett uttryck för styrka (Madden et al ur Lundell et al, 2005).

Tengstrand anser att det nya materialet skiljer sig mycket från det tidigare, men han hoppas att de ändå har lyckats hitta kärnan i Telfa. Att byta grafisk profil är en omställning som är ett mycket viktigt utvecklingsverktyg för OEM och ett tydligt avstamp i förändringsarbetet. Samtidigt tycker Tengstrand att det är en förändring som är besvärlig att genomföra, eftersom ett företags grafiska profil ofta ligger dem som arbetar i företaget nära om hjärtat (Tengstrand, 060421). De kommentarer vi har fått från personalen tyder också på de känslomässiga band som finns till en grafisk profil.

*”//... som att klippa en navelsträng. Man klipper både logga och allting.”  
(Eva Kristensen, 060421)*

*”//... man tyckte väl att det var kanske lite känslomässigt. Duger inte det som vi har haft?” (Benny Linnarsson, 060421)*

Olsson hade själv utformat den första logotypen, vilket gjorde situationen känsligare (Tengstrand, 060421). Att byta logotyp ser Olsson som onödigt eftersom den existerande är välkänd och fungerande, men han inser symbolvärdet i att göra ett byte. Det förmedlar att det händer något nytt, säger han (Olsson, 060421).

Oftast handlar det inte om att två bolag skall gå samman till två likställda parter, utan att det köpta företaget skall sammansmältas i en större koncern eller bolagsgrupp, menar Olve (Olve, 1988). Vidare ser vi det som att personalen på Telfa hade stor förståelse för att moderbolaget ville göra förändringen.

*”Så tänker man; nämen ja det ser ju bra ut, så vänjer man sig. Så går det några veckor så känns det som den har vi alltid haft. Man är väldigt anpassningsbar. Fast man tror det inte.” (Eva Kristensen, 060421)*

*”Jag tycker faktiskt att den är bra. Men så får man ju tänka lite grann att det är klart att en ny ägare vill sätta sin prägel på det och få in sina färger, sin linje i allting. Men jag tycker att den är bra och jag gillar konceptet och sen är det kanske alltid skönt att få en liten uppdatering och förändras lite grann.”  
(Benny Linnarsson, 060421)*

### **4.7.3 Sociala band**

En kick-off hölls den förste april 2006, där Telfas personal och VD medverkade tillsammans med OEM:s Business Director Fredrik Tengstrand och koncernchefen Jörgen Zahlin. Vid den här tidpunkten tillkännagavs också att Sture Olsson som varit vid företaget i 30 år skulle komma att lämna sin post och att en ny VD skulle sökas (Tengstrand, 0600421). Mycket av personalens trygghet i samband med uppköpet fanns i att VD:n var kvar vid företaget. Hans lugn och medmänsklighet var mycket betydelsefullt för de anställda på företaget (Kristensen,

060421). Uppgiften om att han skulle sluta togs av personalen emot med en del oro, men för de flesta var det ett väntat beslut, eftersom bolaget hade sålts (Linnarsson, 060421).

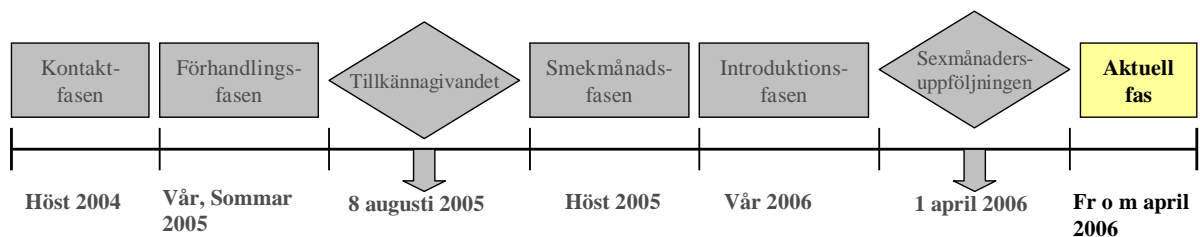
Att koncernchefen Zahlin var med på kick-offen gav ett gott intryck hos Telfapersonalen, och det faktum att han deltog, tror vi även hade ett symboliskt värde:

*”De är smålänningar och de är jordnära. Till exempel så hade vi vid sexmånadersuppföljningen en sammankomst här. Jörgen Zahlin var här, och vi tyckte att det var ganska bra gjort av en koncernchef som sitter och snurrar runt en och en halv miljard på börsen att komma hit. Han berättade precis allting och alla fick säga vad de tyckte. Han var med ute på kvällen och drack öl och spelade bowling. Så de är enkla och naturliga sådär, jag tycker att de är proffsiga.” (Sture Olsson, 060421)*

Vi tolkar det som att representanterna från OEM gjorde ansträngningar för att deras åtgärder skulle tas emot på rätt sätt av personalen. Siehl et al menar att det är viktigt att värna om och respektera personalens grundläggande antaganden, värderingar och gängse uppfattningar (ur Kleppestö, 1993). De tänkta åtgärderna efter uppköpet bör planeras så att de uppfattas på rätt sätt av personalen. Ledaren för uppköpet, i det här fallet Tengstrand, skall förmedla efterlängtade normer och värderingar både genom direkt kommunikation och symboliska handlingar. Personalen behöver i stunden uppleva normerna inte bara höra dem sägas (ur Kleppestö, 1993). Vi tolkar det som att kick-offen, med koncernchefens medverkan, är ett exempel på att personalen fick uppleva en känsla av tillhörighet med OEM. Framförallt förmedlade denna handling att de anställda på Telfa är viktiga nog att ta sig tid för.

## 4.8 Aktuell fas

Figur 10: Aktuell fas



Figur: Hult & Sagnert

I den aktuella fasen, så långt som integrationsarbetet har kommit idag (efter den förste april 2006), sker inte mycket förändringar i väntan på att en ny VD skall tillträda. 75 personer, alla män i olika åldrar och med varierande bakgrund sökte VD-posten. Vi frågade intervjupersonerna vad de hade för förväntningar på nästa VD samt på framtiden och det fortsatta förändringsarbetet.

### 4.8.1 Framtida VD

Telfa har i decennier letts av entreprenörer och i dess nuvarande form har bolaget drivits av bröderna Olsson med Sture i ledarrollen. På senare år har mycket forskning utförts kring entreprenörskap och entreprenöriellt ledarskap. En forskare på området, Hans Landström, beskriver den typiske entreprenören som initiativtagande, riskbenägen, kundorienterad, kreativ, nyfiken, handlingsorienterad, beslutsam och ovillig att infogas i hierarkier och sociala system (Landström, 2000). Olsson tycker själv att hans personliga egenskaper stämmer in i denna typifiering (Olsson, 060523), och även vi gör samma tolkning med grund i de möten vi har haft med honom. Olsson har diskuterat med OEM vilken profil de vill att efterträdaren skall inneha. Personen skall vara yngre än föregångaren, analytisk, sälj- och marknadsorienterad och följa OEM:s arbetssätt vad gäller rapportering, uppföljning och åtgärder i verksamheten. Han, eftersom alla sökanden var män, önskas också vara personalorienterad och interpersonellt kompetent. Teknisk kunskap är av mindre vikt (Olsson, 060523). Vi tolkar det som att de främsta skillnaderna mellan ny och gammal VD är den analytiska förmågan, det uppföljande sättet att arbeta samt den minskade tekniska specialkompetensen.

Den 23 maj 2006 stod det klart att en 37-årig säljchef i industribranschen kommer att tillträda VD-posten kring den förste september 2006 (Olsson, 060523). Den nye VD:n som tillsätts kommer troligen få genomföra förändringar på Telfa i en snabbare takt än vad som hittills skett (Olsson, 060421). Intervjupersonerna tror att den nye VD:s sätt och egenskaper kommer att skilja sig från Olssons:

*"Nästa VD får nog ha lite andra egenskaper än vad jag har. Det tror jag eftersom man kommer att ändra kurs lite grann vad gäller bolaget och marknadsföring."  
(Sture Olsson, 060421)*

*"Det kommer ju att bli någon annorlunda det tror jag ju, i och med att det är en koncern och det är väl ett annat tänk också."  
(Eva Kristensen, 060421)*

Kristensen upplever inte VD-bytet som något negativt och är medveten om att företaget kommer att drivas annorlunda, vilket kommer att påverka arbetssituationen. Hon tror att de anställda som har varit länge på Telfa kanske upplever VD-bytet med mer oro, eftersom de inte vet vad som väntar (Kristensen, 060421).

*"En VD ändå är en fast punkt. Det är ändå han som styr skutan så att säga."  
(Eva Kristensen, 060421)*

Linnarsson hoppas att oavsett vem som äger och leder Telfa, skall arbetet genomföras med samma engagemang som tidigare. Han reflekterar över att de krav som ställs på honom eventuellt kommer att ändras i och med att en ny person intar ledarpositionen. Vidare önskar han att VD skall vara stark mot ägarna och ha möjlighet att själv driva det lilla företaget i den stora gruppen. Egenskaper som är viktigt hos en VD på Telfa är enligt Linnarsson:



*”En ledare ska ju vara en coach. Det är ju viktigt att ha med sig hela gänget, se hela organisationen, få med lager, verkstad, administration och säljare. Känna att hela truppen är med och driver åt samma håll. En ledare ska breda ut sina vingar och skydda och dra med folk.” (Benny Linnarsson, 060421)*

Tengstrand menar att rent kulturella förändringar kommer att ske på Telfa, först när Olsson ersätts med en ny VD. Det blir den största förändringen för personalen, menar han (Olsson, 060421).

#### **4.8.2 Förväntningar på framtiden**

Vi ville ta reda på hur de inblandade ser på framtiden och därigenom utreda om de ser positivt eller negativt på uppköpet och den fortsatta integrationen. Olsson säger, som vi tidigare har berört, att det kommer att bli mycket rapportering, mer fokus på marknadsföring och kundbesök samt ökad uppföljning, vilket är förändringar som näste VD kommer att genomföra. Den största skillnaden kommer att bli att Telfa, som en del av OEM, kommer att arbeta mot andra kunder som har ett mer kontinuerligt köpbehov till skillnad från många av Telfas kunder som köper ett färre antal speciallösningar (Olsson, 060421).

Tengstrands tanke är att OEM skall vara en aktiv ägare, vara delaktiga i verksamheten och vara kända hos personalen. Precis som i de andra bolagen som han jobbar med, vill han känna de allra flesta människorna på Telfa, och att de skall veta vem han är. Han vill att Telfa skall bli det ledande och bästa pumpbolaget i Sverige och tanken att tillväxten skall gynna personalen:

*”Personalens möjlighet att utvecklas i organisationen är störst om man har tillväxt i omsättning och resultat och det är egentligen det som vår filosofi. Det är mycket roligare att jobba i ett bolag som växer och där det händer mer. Man har inga problem med förändringar, förändringar blir nödvändigt, det blir en del av vardagen.” (Fredrik Tengstrand, 060421)*

Kristensen ser, för personalens del, både trygghet och godare möjligheter till utveckling och karriär genom att tillhöra OEM.

*”Man kan ju aldrig säga i framtiden hur det blir egentligen. Men med OEM i ryggen har man ju mycket mer stöd om det händer någonting, man vet ju inte hur länge marknaden går bra.” (Eva Kristensen, 060421)*

Även Linnarsson ser tryggheten i att verksamheten växer och skapar sig en starkare position på marknaden (Linnarsson, 060421). En del av säljarna tycker det är kul och utmanande att få kontakt med andra OEM-bolag och i framtiden kan de tipsa varandra och få feedback på agerandet i bolaget (Olsson, 060421).

## 5 ANALYS OCH RESULTAT

---

I kapitel tre redogjorde vi empiriskt och teoretiskt för hur förvärvsförloppet gick till och fortfarande fortlöper mellan OEM och Telfa. Bearbetning av denna process har lett oss fram till en analys av förvärvet. I syftet står skrivet att vi med denna uppsats ämnar identifiera de kritiska faktorer som vi anser vara bidragande till framgång i fallet OEM:s förvärv av Telfa.

### 5.1 Framtagning av analysmodell

I detta fjärde kapitel, analys och resultat, gör vi en utvärdering av de faktorer som vi anser vara av störst vikt för framgång i detta fall. Dessa faktorer tror vi även kan användas i andra förvärvsfall och appliceras på liknande integrationsprocesser. Däremot vill vi inte göra en generell slutsats för alla förvärvstyper då vi endast undersökt ett förvärvsfall på djupet. Vår analys är alltså inte i första hand menad, och inte heller vårt syfte med uppsatsen är, att applicera dessa faktorer på exempelvis ett rent investmentbolags förvärv, som oftast styrs av andra motiv och strategier än industriellt betingade förvärv (Myrberg, 1987 ur Johansson & Tafvelin, 1998). De rena investmentbolagens förvärv faller därmed utanför vår analys och är primärt inriktad mot uppköp där syftet är att integrera företagen på lång sikt. Det uppköpta företags integrationsprocess är således central i vår uppsats och analys. Sett på förvärvet ur det uppköpta företags perspektiv innebär det att vi lagt mindre vikt vid de tidiga stadierna av due diligence, förhandling och tillväxtstrategier, eftersom det främst rör uppköparna.

Genom att väga samman intervjupersonernas utsagor och teori om företagsförvärv, har vi gjort en tolkning av vilka organisationsegenskaper i varje bolag som är relevanta vid sammanslagningen. Organisationsegenskaperna har vi kommit fram till genom att tolka intervjupersonernas uppfattningar av vad de har trott varit viktigast i förvärvet tillsammans med teori som berör just dessa områden. Vi har alltså gjort en sammanvägning av de teoretiska resonemang som förts och de utlåtanden som grundats i det empiriska materialet. Det som i teorin anses ligga till grund för en framgångsrik integration har i vår uppsats kunnat exemplifieras genom praktiska exempel. Därmed har vi kunnat utröna vissa egenskaper som har en både teoretisk och praktisk förankring.

Analysmodellen är illustrerad i figur 11 nedan:

Figur 11: Analysmodell

		OEM International AB			
<b>Telfa AB</b>	Organisations-egenskaper	Sälj- och kundfokus Jordnära	Grundlig integration som förvävsstrategi	Aktivt ägarskap	
	Sälj- och kundfokus Familjär anda	<b>Kultur och filosofi</b>			
	Liten förändringserfarenhet		<b>Förändringstakt</b>		
	Medmänsklighet Nära relationer			<b>Förtroende och engagemang</b>	<b>Kritiska faktorer</b>

Figur: Hult & Sagnert

## 5.2 Inledning och tolkning av analysmodell

De ljusare fälten i modellen ovan visar de organisationsegenskaper i Telfa och OEM som varit avgörande för resultatet i analysen. De mörkare fälten indikerar de kritiska faktorer vi identifierat i analysen av förvärvsförloppet. Modellen presenteras här för att tydliggöra hur analysen gått till och för att visualisera resultatet från kommande analys.

Inledningsvis vill vi kortfattat förklara hur det är meningen att vår analysmodell skall tolkas, för att senare i kapitlet förklara organisationsegenskaperna och de kritiska faktorerna vi har identifierat med ett djupare resonemang. Tolkning av modellen är: de tre viktiga organisationsegenskaperna i respektive bolag liknar varandra eller utgör tillsammans en kompromiss som gör att bolagen kan förenas. Analysmodellen består av dessa organisationsegenskaper, tre för respektive bolag som vi ser som de viktigaste i integrationsprocessen. Denna förening leder oss fram till de främsta kritiska faktorerna i förvärvet.

Telfa AB:s familjära anda är viktig för trivsel och framgång för företaget. De anställda på OEM upplevs som jordnära av Telfas personal och ledning. Båda bolagen har en liknande syn på att göra affärer, då de båda har kunden i fokus och en stark inriktning på försäljning (Olsson, 060421). Dessa organisationsegenskaper gör sammantaget, att vi ser det som, att OEM och Telfa är kulturer som överensstämmer väl för en integration samt affärsfilosofier som vi tror går att sammanslå.

Vi har fått uppfattningen att Telfa som organisation och personalen på företaget, inte har någon stor erfarenhet av omfattande förändringar. Däremot är förändringar inom OEM-koncernen en naturlig del av verksamheten. Tolkningen vi gör är att det är av största vikt att finna en balanserad och väl avvägd takt för förändringen. Om förändringen sker för snabbt kan det vara svårt att förankra förvärvet hos personalen i det uppköpta företaget, medan en för långsam förändring kan leda till frustration (Weston & Weaver, 2002, Olve, 1988).

Vår tolkning är att OEM vill vara aktiva ägare till Telfa och vara engagerade i verksamheten och de anställda, även om rapportering alltid sker via VD. Genom att vara närvarande och skapa en bra kontakt med personalen visar OEM att de bryr sig om deras arbete. Vi uppfattar det som att ledarskapet har baserats på nära, förtroliga relationer på Telfa och personalen är vana vid att visa stor hänsyn och respekt för varandra.

Vidare i detta kapitel kommer vi genom djupare resonemang visa hur vi har identifierat de kritiska faktorerna: kultur och filosofi, förändringstakt samt förtroende och engagemang.

## **5.3 Kultur och filosofi**

I detta avsnitt vill vi inledningsvis redogöra för hur vi har resonerat oss fram till den kritiska faktorn, kultur och filosofi. Därefter vill vi analysera och bygga vidare på de resonemang som förts i kapitel tre för att ge en djupare förståelse för de aspekter som vi vill lyfta fram.

Faktorn kultur och filosofi innebär i detta fall, bolagens liknade inställning till personal, kunder, leverantörer och ett likartat sätt att umgås och behandla varandra inom företagen. För oss förefaller det även handla om en närbesläktad företagskultur, både organisatoriskt och personlighetsmässigt. Vi anser även att de har en gemensam affärsfilosofi, vilket vi baserar på bolagens liknade inställning till kundrelationer och en fokusering på försäljning. Som de båda ledarna av förvärvsprocessen nämnde är det viktigaste i deras bransch att ihärdigt bygga bra relationer med kunder och leverantörer.

OEM värdesätter att både ledning och underordnade har en god förståelse för försäljningsarbetet och de dagliga problemen. Många av dem som arbetar på högre positioner i OEM-koncernen, började som säljare i något av koncernens bolag (Tengstrand, 060421), vilket vi tolkar som bidragande till det jordnära intrycket som deras representanter givit personalen på Telfa. Vi anser att en liknande affärsfilosofi är av yttersta vikt vid alla förvärv, så länge inte det uppköpande företaget från början räknat med ett omfattande förändringsarbete på grund av exempelvis alltför dålig lönsamhet. Vad som då bör tas i beaktande är som många teoretiker menar, att kultur är något som en organisation är, inte har (Kleppstö, 1993) vilket gör den mycket svår att ändra. Så länge företaget som skall säljas är

välståndande och genererar vinst, anser vi att uppköparen bör förvärva ett företag som verkar ha en liknande företagskultur och affärsfilosofi.

Idén om hur ett företag skall styras skiljer sig åt mellan Olsson och Tengstrand, vilket de är överens om, men trots det tycks de ha en bra relation. Vi har också gjort tolkningen att det finns stor respekt och tillit mellan dem. Vi är av uppfattningen att det goda samarbetet och vänskapliga stämningen även sprider sig bland den övriga personalen. Detta tror vi gör att förändringsbenägenheten och den positiva andan ökar, då vi tolkar det som att Olssons åsikt påverkar de anställda. Samtidigt tror vi att Tengstrand personligen har gjort ett gott intryck på dem.

Vi har också gjort tolkningen att en personlig, familjär stämning råder bland personalen på Telfa, och att personkemin med representanter från OEM verkar stämma överens. Att människorna i de två bolagen har god tid att lära känna varandra innan några större förändringar har genomförts, anser vi också vara något som har bidragit till den positiva stämningen kring uppköpet. Ett exempel på detta är att den nye VD:n kommer att tillträda på sin post i Telfa först när personalen har lärt känna och uppskattar uppköparna. Vi tolkar det som att det är till stor fördel om det uppköpta företaget har möjlighet att behålla ursprunglig VD och eventuella nyckelpersoner under de första faserna av förvärvsförloppet om inte dramatiska förändringar anses nödvändiga. Detta underlättar för alla parter i en integrationsprocess; det uppköpta bolagets personal, uppköparnas kontaktpersoner samt den eventuellt nytillträdde VD:n.

I föregående kapitel beskrev vi att en kulturell process ständigt fortlöper, som en del av integrationsprocessen. Kulturen är ständigt föränderlig och vår utgångspunkt är, som vi tidigare nämnt, att ett företag *är* en kultur (Kleppstö, 1992). Vid intervjuerna på fallföretaget framgick att personalen har en positiv inställning till OEM som ägare och en stor förståelse för att det kommer ske förändringar på Telfa. Vi tolkar det som att de anställda på Telfa värnar om trivseln på arbetsplatsen och sammanhållningen mellan kollegorna. Vi ser det också som att de är stolta över företagets goda resultat och de gemensamma prestationerna. Sammantaget gör vi tolkningen att Telfa är en stark företagskultur med grund i en familjär anda.

Hittills i integrationsprocessen har inte kulturen förändrats på Telfa, men möjligheten finns att den kan komma att förändras i samband med att den nye VD:n tillträder. Trots förändringen som kan förspås, tror vi att de anställda på Telfa är måna om att i stora drag behålla sin företagskultur, utan drastisk förändring. Ovanstående resonemang tolkar vi utifrån Sales et al (ur Kleppstö, 1992), som att den kulturella process som sker i OEM:s förvärv av Telfa är en integration. För att påminna läsaren innebär det, enligt Sales et al, att den uppköpta enheten ser köparen som attraktiv samtidigt som de önskar bevara rådande kultur (ur Kleppstö, 1992, se figur i 3.1.4). Med grund i samma tankegångar som ovan, tolkar vi utifrån Buono och Bowditch, att integrationen som sker i förvärvsprocessen sker i form av kulturell pluralism. Det innebär att parterna i förvärvsprocessen har som strategi att bevara det uppköpta

företagets kultur för att behålla motivationen och drivkraften i företaget (ur Kleppestö, 1992). Vi tror att detta hänger ihop med att det arbetsklimat och den struktur som råder på Telfa genererar vinst och tillväxt, vilket självfallet är något som uppköparna vill behålla.

## 5.4 Förändringstakt

Förändringstakten under förvärvsförloppet är en kritisk faktor, eftersom balans i den är av yttersta vikt vid en integrationsprocess. Med balans menar vi att finna en takt som passar både de nya ägarna och det uppköpta bolaget. Det kan uppnås genom en form av kompromiss. Förändringsvanan hos bolagen, anser vi, spelar stor roll och det är en punkt där de skiljer sig oerhört mycket åt, men ändå funnit stor framgång. På Telfa har det inte skett några stora förändringar på flera år och de flesta anställda har inte särskilt stor erfarenhet av omfattande förändringar. Eftersom OEM, som vi tidigare nämnt, inför detta uppköp hade bestämt sig för att genomföra integrationen av Telfa i OEM-koncernen mer grundligt än vid tidigare uppköp ser vi en balanserad förändringstakt som en kritisk faktor.

Vi menar därför att det är vanan och förändringsbenägenheten i de två företagen som måste sätta förändringstakten för integrationen. Det är av stor vikt för OEM att försöka bedöma förändringsbenägenheten i Telfa innan de bestämmer hur deras integrationsstrategi skall se ut. Det är viktigt i detta fall att Telfas personal inte känner sig överkörda, att de känner att företaget går framåt samt att de kan se resultat och en trygg framtid i Telfa.

Teoretikern Nils-Göran Olve menar att en vanlig anledning till att förvärv i efterhand anses som misslyckade beror på att uppköparen inte lyckats genomföra de förändringar de planerat (Olve, 1988). Vår tolkning är att Tengstrand på OEM är medveten om skillnaderna i företagen och därför inte tvingar fram några större förändringar initialt. Detta tror vi är särskilt viktigt då övervärdet i Telfa i stort består av leverantörsrelationer där en bra överlämning är mycket viktig för Telfas framtida verksamhet. Förändringstakten är alltså även viktig i förhållande till en tredje part, det vill säga leverantörerna. För att Ekestubbe och Åhlmans (2000) definition av Telfa som strategic fit skall uppfyllas måste, enligt oss, även viktiga intressenter till Telfa vara nöjda med utvecklingen i företaget. Relationen till leverantörerna är avgörande rent strategiskt för OEM och för deras möjlighet att vara fortsatt verksamma inom pumpbranschen.

Weston och Weavers menar att integrationen inte får gå för långsamt, men inte heller påskyndas och riskera att det dagliga arbetet försakas (Weston & Weaver, 2001). Ett exempel på att ledarna av förvärvet arbetar fram förändringar i en takt där arbetet i verksamheten inte försakas är att redovisning och bokföring har kunnat fortskrida som vanligt samtidigt som säljarna fortfarande kunnat hämta in orders, trots omläggning av traktamenten och ändrade redovisningsrutiner (Kristensen, Linnarsson, 060421).

Vår tolkning är att personalen på Telfa verkar ha tyckt att det lugna förändringstempot varit mycket positivt. Dock har fler förändringar förväntats från en del i personalen samtidigt som OEM troligen hade velat gå något fortare framåt. Olve menar att ett bra sätt att förankra mer radikala förändringar är att tillåta en viss inkubationstid i det uppköpta företaget (Olve, 1988). Vår tolkning är att inkubationstiden i Telfas fall har varit cirka ett år.

Vi uppfattar det som att tidpunkten för VD-bytet har varit mycket avgörande för vilka förändringar som hittills har skett. Förändringsbenägenheten har varit liten hos före detta ägarna och VD:n. Vi tolkar det som att tidpunkten för hans uppsägning hör samman med det faktum att Telfa som organisation var berett på förändringar. Vi menar att det kommer att bli fler förändringar i Telfas organisation i samband med att ny VD tillträder i september 2006. Vår uppfattning är att en ny VD i det läget har möjlighet att göra stora, och kanske för en del, obekväma förändringar innan han lärt känna personalen ordentligt. När väl en intensiv förändringsperiod är över finns bättre möjlighet att lära känna de anställda. Vi är av åsikten att det blir mer naturligt med större förändringar när den nya VD:n tillträder, vilket blir ett gemensamt avstamp för Telfa och OEM.

Vi har i ovanstående resonemang förmedlat varför vi har tolkat Telfas lilla organisatoriska förändringserfarenhet som en viktig egenskap att ta hänsyn till i förvärvsprocessen, och OEM som företag med en strategi att göra grundligare integrationer av förvärvade bolag. Vår slutsats är att förändringstakten i processen är mycket viktigt för framgång i förvärvet, och är därmed en kritisk faktor.

## **5.5 Förtroende och engagemang**

Förtroende och engagemang anser vi varit en kritisk faktor i förvärvsförloppet för både Telfas personal och OEM:s representanter. Som kan utläsas i analysmodellen ovan är det kombinationen av OEM som aktiva ägare, friheten och medmänskligheten, och de nära relationerna i Telfa som är de nyckelfaktorer som lett till framgång på detta område. Nedan beskriver vi på vilket sätt dessa har lett till att förtroende och engagemang varit en kritisk faktor i förvärvet.

Vi tolkar det som att hela förvärvsprocessen präglats av mycket känslor, framför allt inom Telfa. Precis som Sevenius (2003) resonerar tror vi att realisationen av det ägarledda företaget, Telfa i det här fallet, inte bara gäller det ekonomiska värdet av företaget. För Sture och Stefan Olsson är det ett livsverk de säljer. Telfa har spelat en stor roll i deras liv i över 30 år vilket gör att försäljningen innebär många blandade känslor. Teoretikerna Johansson och Hult anser att diplomati vid de inledande förhandlingarna kan vara avgörande (Johansson & Hult, 2002), och vår tolkning är att OEM kunde förmedla en bild av uppköpet och integrationen som uppskattades av säljarna. Vår uppfattning är att det faktum att Olsson som VD har arbetat nära sina anställda, är den största anledningen till att han och hans bror

bestämde sig för att sälja Telfa till ett företag som engagerat ville driva tidigare bolaget vidare. På så sätt gjorde de ett försök att trygga personalens arbetsmässiga framtid.

Även Kristensen ur personalen ser det som mycket viktigt att OEM visar intresse och engagemang i Telfa (Kristensen, 060421), vilket stärker vår analys om att förtroende och engagemang är en kritisk faktor. Vår tolkning av Sevenius, är att han menar att köpare av OEM:s typ, initialt är mest intresserade av verksamheten och marknaden, och inte först och främst av lönsamheten (Sevenius, 2003). Detta resonemang stöder vår tes att OEM som aktiva ägare är en viktig organisationsegenskap i förvärvsprocessen.

OEM bör beakta den familjära känsla som har skapats på Telfa. Precis som vi skrivit i kapitel tre är Tengstrand väl medveten om det och har lagt mycket fokus på kontakten med personalen. Ekestubbe och Åhlman menar att nyckelpersonerna i det uppköpta bolaget är viktiga att få med sig för att lyckas med integrationen av företagen (Ekestubbe & Åhlman, 2000). Vi tror att kontakten och den fysiska närvaron på kontoret är betydelsefull för att dessa nyckelpersoner skall få en positiv känsla för uppköpet, vilket gynnar båda parter. I kombination med att OEM har visat sig vara aktiva och engagerade ägare, ser vi alltså ett tydligt intresse och engagemang även från personalen i det uppköpta bolaget.

Vår uppfattning är att OEM:s första intryck på personalen varit avgörande för den fortsatta integrationen. Deras närvaro och tydliga intentioner vid introduktionen på Telfa anser vi vara av stor vikt. Framför allt då Sture Olsson endast dagen innan kunnat tillkännage försäljningen av Telfa och att det därför fortfarande var mycket känsligt och förvirrande för personalen (Olsson, 060421). Vår tolkning i detta fall är att OEM på ett diplomatiskt sätt hanterat Telfapersonalens oro och frågor och visat att OEMs närvaro är viktig för båda parterna i processen.

Precis som Kleppestö (1992) skrivit, menar vi också, att det inte räcker med ord utan även handling och praktiska moment för att skapa förtroende hos den andra parten. För att OEM:s intentioner att vara aktiva ägare skall tas på allvar och ses på som något positivt menar vi att OEM tydligt bör visa detta. Jörgen Zahlin, koncernchef på OEM och Fredrik Tengstrand visade tydligt sitt engagemang då de vid tillkännagivandet höll ett möte och genomgång av OEM och uppköpet samt förde samtal med personalen och avslutade med att delta på kick-offen. Denna kick-off, har vi tolkat, vara en sätt att gå utanför sin formella roll och umgås under mer avslappnade former. Det är även en möjlighet för förvärvarna att visa att personalen på det uppköpta företaget är viktiga nog att ta sig tid för. Vi tror att förvärv kan bli mer lyckade om även chefer, ledning eller på andra sätt inflytelserika personer i koncernen visar att de uppskattar och respekterar de anställda på det nyförvärvade företaget. Ett nyckelbegrepp för hela förvärvsförloppet för OEM:s sida är enligt oss "aktiva ägare". Som vi beskrivit tidigare innebär detta inte bara att vara närvarande vid vissa tillfällen utan även visa respekt och engagemang.



Vi anser att det är viktigt att personalen på Telfa känner att de är betydelsefulla för OEM med sin stora erfarenhet av pumpmarknaden. Däremot har de mycket att lära av OEM gällande marknadsföring, rutiner vid rapportering och uppföljning i verksamheten (Olsson, 060421). Linnarsson är mycket nöjd med att OEM genom Tengstrand ställer sig till förfogande och är tillgänglig för att hjälpa personalens med deras funderingar (Linnarson, 060421). Genom att OEM aktivt deltar i de problem som uppkommer i verksamheten, tror vi till stor del bidrar till Telfas möjligheter att bättre passa in i OEM-koncernen och för att effektivisera Telfa som organisation.

I ovanstående resonemang har vi förmedlat varför vi har tolkat medmännisklighet och nära relationer som viktiga egenskaper i Telfas organisation och varför OEM:s aktiva ägarskap är en betydelsefull egenskap. Vår slutsats är att förtroende och engagemang har funnits, för förvärvet, för bolagen och för de anställda från båda parter och är därmed en kritisk faktor.

## 5.6 Summering

De tre faktorer, kultur och filosofi, förändringstakt samt förtroende och engagemang, som vi har identifierat och analyserat är de som vi har funnit vara mest kritiska i fallet OEM:s uppköp av Telfa. Sammanfattningsvis har vi uppfattat det som att tydlighet, respekt, närhet och god kommunikation har ingått i alla de tre faktorerna, vilket vi menar även måste vara fundamentalt inom organisationer i allmänhet.

Vi menar dock inte att de identifierade faktorerna är de enda som bidragit till det hittills lyckade förvärvet. Vi tolkar det som det finns andra grundläggande faktorer vid förvärvet som naturligtvis också spelade in, så som att Telfa redan tidigare var ett välmående företag som gav vinst. Detta kan, enligt oss, vara den bakomliggande orsaken till alla de andra identifierade kritiska faktorerna. Ett företag som visar dåliga resultat har möjligen inte en personal som står varandra nära och liknar organisationen vid en familj och en ledning som visar stor medmännisklighet och närhet till de anställda (Olsson, 060421). Troligen har ett svagt företag förr eller senare blivit tvungna att genomföra stora förändringar och därmed ha en större förändringserfarenhet. Att just ett välmående, vinstgenererande företag blev uppköpt i det här fallet, tror vi har gjort situationen helt annorlunda mot om ett svagare företag köpts, där följaktligen mer radikala förändringar hade behövts göras tidigt i integrationsprocessen.

## 6 SLUTSATSER

---

Efter analysen av förvärvsförloppet vid OEM:s uppköp av Telfa har vi fastställt tre kritiska faktorer till varför detta till synes omaka par faktiskt hittills har integrerats framgångsrikt. I ena faktorn, *kultur och filosofi*, betonas vikten av att ha en liknande affärsfilosofi och en gemensam värdebas. Vi menar att en förståelse och respekt för den andra parten är central, speciellt på de områden där köpare och säljare skiljer sig åt. Vi anser även att det är gynnsamt att sittande VD säkerställer en lämplig överlämning innan denne lämnar företaget.

*Förändringstakten* är enligt oss även den en kritisk faktor för en framgångsrik integration. Förändringsbenägenheten i det uppköpta företaget bör tas hänsyn till, för att tillsammans med köparen hitta en förändringstakt som passar båda parter. Fokus bör riktas till de unika värden som förvärvet är grundat i, vilket i detta fall är leverantörsrelationerna. Då förenklas köparens möjlighet att förankra sina beslut i det uppköpta företaget och driva större förändringar.

*Förtroende och engagemang* är en kritisk faktor som genomsyrat hela förvärvsprocessen. Vi anser att ägaren måste uppmärksamma vad som är viktigt för det uppköpta företaget för att som aktiv ägare bli en naturlig del av organisationen. För att det skall uppnås krävs både kommunikation och handling för att visa engagemang för det nya bolaget. En grundläggande förutsättning för en integrationsprocess skall fortskrida på det sätt som vi beskrivit i det här fallet, är att det förvärvade företaget är någorlunda välmående och vinstgenererade redan när köpet träder i kraft, annars skulle en tidigare och intensivare förändringsperiod krävas.

Dessa kritiska faktorer tror vi även kan tillämpas på andra förvärv då det uppköpande företagens intentioner är att driva företaget vidare som dotterbolag i köparens koncern, men förhoppningsvis även vid snarlika samgåenden då vi tror att dessa kritiska faktorer även där bör vara viktiga för integrationen. Vår intention är dock inte att göra generella slutsatser för alla typer av förvärv då vi endast gjort en djupgående analys av ett förvärvsfall. Exempelvis anser vi inte att dessa kritiska faktorer är relevanta vid rena investmentbolags uppköp av företag där intentionen inte är att gå in i företaget som aktiva ägare.

Vårt bidrag till teorin består i att praktiskt visa, genom att utforska och beskriva ett händelseförlopp, hur en förvärvsprocess kan bli framgångsrik. Teorin är rik på handfasta tips för tillvägagångssätt och i det närmsta recept att följa för ett lyckat uppköp, men där förklaras det aldrig närmare hur människor har agerat, vad de har sagt och hur det har uppfattats av andra. Det går också att läsa om många fall där framförallt integrationsprocessen totalt misslyckts, där det i de flesta fall handlar om samgåenden där de båda enheterna förväntas vara likställda. Vårt bidrag är att läsaren kan följa ett händelseförlopp i ett praktikfall där en större koncern köper upp ett mindre bolag och där integrationsprocessen har varit hittills lyckad och även fortsättningsvis förutspås ge ett gott resultat.

## 7 SLUTORD

---

Den valda tidpunkten för undersökningens utförande vill vi framföra viss självkritik emot, eftersom resultatet hade blivit annorlunda om vi utvärderat uppköpet i ett senare skede när fler förändringar skett och ny VD tillträtt. Den bästa tidpunkten hade möjligen varit cirka ett år efter uppköpet, då ny VD har arbetat i ett tag och kunnat genomföra fler förändringar. I det skedet hade det dock varit svårt att få tillgång till före detta ägaren Olsson som intervjuperson. Han har bidragit med givande information om bakgrunden till försäljningen samt en känsla för tidigare ledarskap och stämning i företaget.

En längre tidsram som kunde ha sträckt sig från kontaktfasen till och med att ny VD tillträtt och genomfört förändringar skulle kunna ha utgjort en fylligare analys av förvärvet. Å andra sidan skulle det tänkbart vara svårare att få tillgänglighet till att intervjua en ny VD i ett kritiskt förändringsläge på en ny position. Förslag på vidare forskning är att komplettera vår undersökning med en uppföljning av den process som tar vidare senare, troligtvis en intensiv förändringsperiod. Fallet skulle kunna återupptas igen om ett antal månader eller kanske till och med ett år, för att se om attityderna kring uppköpet fortfarande är de samma.

Uppsatsen skall vara enkel för läsaren att ta till sig och att de teoretiska resonemangen har förts så att även den läsare som inte är insatt i den valda litteraturen skall få behållning av dess innehåll. Undersökningen kan komma till användning för den tillträdande VD:n på Telfa, då han kan få en möjlighet att bilda sig en uppfattning om personalens tankar kring processen. Uppsatsen kan också ge en bild av uppköpet till någon hittills inte delaktig i processen, exempelvis en nyanställd i ledningsfunktion eller nya styrelseledamöter.

Som vi beskrev i inledningen bedöms många företagsförvärv som lyckade eller misslyckade utifrån finansiella instrument. I detta fall har vi inte haft möjlighet att göra någon sådan utredning, främst eftersom få förändringar och genomförts. Vi kan dock konstatera att förvärvet, i vart fall, inte ännu haft någon negativ ekonomisk inverkan på intäkterna. De förändringar som gjorts har hittills inte fått något tydligt utslag i finansiella data. Vi tyckte därför att det var mer intressant att undersöka attityder och förutsättningar för uppköpet. Vidare forskning kring den mer finansiella aspekten av förvärv, skulle göras genom en kvantitativ undersökning och med fler undersökningsenheter med en större fokusering på de ekonomiska resultaten.

Vi vill genom dessa reflekterande slutord och förslag på vidare forskning visa på ett kritiskt och reflekterade förhållningssätt till vår uppsats och en medvetenhet kring vår egen undersökning. Vår uppfattning är att vår studie varit givande i form av ett teoretiskt och praktiskt bidrag och vi är mycket nöjda med slutprodukten.

# KÄLLFÖRTECKNING

---

## Litterära källor

- Alvesson, Mats & Sköldbberg, Kaj (1994), *Tolkning och reflektion*, Studentlitteratur, Lund
- Andersen, Ib (1998), *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur, Lund
- Bryman, Allan (1995), *Research Methods and Organization Studies*, Routledge, New York
- Bryman, Allan (2002), *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber Ekonomi, Malmö
- Denscombe, Martyn (2000), *Forskningshandboken*, Studentlitteratur, Lund
- Ekestubbe, Niclas & Åhlman, Michael (2000), *Love at first sight? A study of Swedish Internet consultant companies' acquisitions from October 1999 to March 2000*, Företagsekonomiska institutionen Uppsala universitet, Uppsala
- Eriksson, L T & Wiedersheim-Paul, F (1997), *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö
- Johansson, P & Tafvelin, V (1998), *Investmentbolag – positionering av ägarroller*, Kandidatuppsats, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala Universitet
- Johansson, Sven-Erik & Hult Magnus (2002), *Köpa och sälja företag – strategi, värdering, genomförande*, Industrilitteratur, Uppsala.
- Kleppestö, Stein (1992), *Kulturell integration vid uppköp och fusioner: En litteraturstudie*, School of Economics and Management, Lund University
- Kleppestö, Stein (1993), *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*, Nerenius & Santéus Förlag, Stockholm
- Landström, Hans (2000), *Entreprenörskapets rötter*, Studentlitteratur, Lund
- Lundell, S, Westelindh, C, Sävenstrand, M (2005), *Logotypen som kommunikationsmedel*, Kandidatuppsats, Företagsekonomiska institutionen, Ekonomihögskolan i Lund
- Olve, Nils-Göran (1988), *Företag köper företag – En handbok i företagsförvärv*, Mekanförbundets Förlag, Uppsala
- Patel, Runa & Davidsson, Bo (2003) *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund
- Sevenius, Robert (2003), *Företagsförvärv – en introduktion*, Studentlitteratur, Lund

Weston, Fred & Weaver, Samuel (2001), *Mergers and acquisitions*, McGraw-Hill, New York

Yin, Robert K (1994), *Case Study Research*, Sage Publications Inc, Thousand Oaks, USA

## Elektroniska källor

Börjesson, Lars, "Ökat antal globala företagsförvärv, enligt ny Accenture undersökning", [accenture.com](http://www.accenture.com/Countries/Sweden/About_Accenture/Newsroom/OkatUndersokning.htm), maj/juni 2004, [ [http://www.accenture.com/Countries/Sweden/About\\_Accenture/Newsroom/OkatUndersokning.htm](http://www.accenture.com/Countries/Sweden/About_Accenture/Newsroom/OkatUndersokning.htm) ], besökt den 7 april 2006

Clemente N. Mark, "The Key Ingredient of M&A success", 2002, [ <http://www.pro2net.com/x34045.xml> ], besökt den 8 april 2006

Cook, Kelly et al , "Unlocking shareholder value: the keys to success", [kpmg.fi](http://www.kpmg.fi/Binary.aspx?Section=176&Item=352), 1999, [ <http://www.kpmg.fi/Binary.aspx?Section=176&Item=352> ], besökt den 6 april 2006

"Report: Many mergers fail", [Washingtontechnology.com](http://www.washingtontechnology.com/news/16_10/datastream/16972-1.html), 13 augusti 2001, [ [http://www.washingtontechnology.com/news/16\\_10/datastream/16972-1.html](http://www.washingtontechnology.com/news/16_10/datastream/16972-1.html) ], besökt den 6 april 2006

Perry, Jeffery S & Herd, Thomas J, Emerald Group Publishing Ltd, Vol 32, [ [http://www.atkearney.com/shared\\_res/pdf/SLarticle\\_perry\\_due\\_diligence.pdf](http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/SLarticle_perry_due_diligence.pdf) ], besökt den 19 april 2006

Ryan, Vincent, "Why mergers fail", [telephonyonline.com](http://telephonyonline.com/mag/telecom_why_mergers_fail/index.html), 6 nov 2000, [ [http://telephonyonline.com/mag/telecom\\_why\\_mergers\\_fail/index.html](http://telephonyonline.com/mag/telecom_why_mergers_fail/index.html) ], besökt den 7 april 2006

Palmer, Brien, "Why 70 % of mergers and acquisitions fail, and why this doesn't have to happen to you", [interlinkbusiness.com](http://www.interlinkbusiness.com/artmergers.html), [ <http://www.interlinkbusiness.com/artmergers.html> ], besökt den 24 april 2006

## Muntliga källor

Sture Olsson, VD Telfa AB, intervjuer 2006-04-21 samt 2006-05-10

Fredrik Tengstrand, Business Director OEM, intervjuer 2006-04-21 samt 2006-05-10

Eva Kristensen, ekonomiansvarig Telfa AB, intervju 2006-04-21

Benny Linnarsson, inköpsansvarig Telfa AB, intervju 2006-04-21

## Övriga källor

Resultaträkning för Telfa AB från första tertialet, januari t o m april, 2005 respektive 2006

OEM International AB, Årsredovisning, 2005

Telfa AB, Årsredovisning, 2004

# FIGURFÖRTECKNING

---

FIGUR 1: FÖRVÄRVSFÖRLOPPET .....	12
FIGUR 2: ACKULTURERINGSMODELL .....	16
FIGUR 3: KONTAKTFASEN .....	18
FIGUR 4: FÖRHÄNDLINGSFASEN .....	19
FIGUR 5: TILLKÄNNAGIVANDET .....	21
FIGUR 6: SMEKMÅNADSFASEN .....	23
FIGUR 7: INTRODUKTIONSFASEN .....	25
FIGUR 8: SEXMÅNADERSUPPFÖLJNINGEN .....	29
FIGUR 9: LOGOTYPER .....	31
FIGUR 10: AKTUELL FAS .....	33
FIGUR 11: ANALYSMODELL.....	37

# BILAGOR

---

## Intervjuguide A - Sture Olsson

- Namn
- Position/tjänst
- Bakgrund i företaget

### Kontakt och företagsbeskrivning

- När och hur gick det till när de första kontakterna togs?
- Vad hade ni för relation till OEM tidigare?
- Vilken tror du var OEM:s intention att köpa Telfa?
- Varför ville ni sälja?
- Hur skulle du kort beskriva Telfa?
- Hur skulle du kort beskriva OEM?

### Förändringar

- Hur förbereder/förberedde ni personalen på förändringar?
- Hur har det märkts att Telfa har blivit uppköp? Hur har det påverkat din arbetsdag?
  - Rutiner
  - Strategiska mål
  - Personalfrågor
  - Försäljning
  - Företagskultur/stämning
  - Relationer
- Har det blivit bättre, sämre eller bara annorlunda?
- Vilka är de mest tydliga förändringarna?
- Anser du att alla förändringar är nödvändiga?

### Utvärdering

- Har utvärdering skett?
- Ser du några synergier med uppköpet?
- Är Telfa viktiga för OEM? Vilken är betydelsen?
- Hur ser din kontakt med OEM ut idag?
- Hur fungerar samarbetet?

### Framtid

- Tror du att OEM vill att det skall synas att de är ägare, eller vill de att Telfa ska fortleva i din ursprungsform?
- Angående VD-bytet, hur tror du att Telfa kommer att påverkas av att "förlora" sin ledargestalt, kunder, personal?
- Vilken typ av ny VD skulle du föredra?
  
- Är det något som du känner att du vill tillägga?

# Intervjuguide B - Fredrik Tengstrand

- Namn
- Position/tjänst
- Bakgrund i företaget

## Kontakt

- När och hur gick det till när de första kontakterna togs?
- Vad hade ni för relation till OEM tidigare?
- Vilken var OEM:s intention att köpa Telfa?
- Hur såg er företagsanalys av Telfa ut, i korthet?
- Varför tror du att Telfa ville sälja?
- Vad i Telfa är det som ni framförallt har köpt?
- Var ligger värdet och hur stort är det?

## Företagsanalys och förvärvsstrategi

- Hur skulle du kort beskriva OEM?
- Hur skulle du kort beskriva Telfa?
- Finns det någon mall eller rutin för vilka ni köper upp?
- Skiljer sig förvärvet av Telfa åt från OEM:s normala förvärvsstrategi?
- Fanns det några faktorer innan sammangåendet som sågs som hinder?
- Har ni någon mall eller rutin för integrationsprocessen?
- Är Telfa viktiga för OEM? Vilken är betydelsen?

## Utvärdering

- Ser du några synergier med uppköpet?
- Anser du att köpet är lyckat och hur har ni i så fall kommit fram till det?
- Hur följs köpet upp från OEM:s sida?
- Anser du att integrationsprocessen är lyckad hittills?

## Integration

- Hur lång tid tar hela integrationsprocessen?
- Var i processen befinner ni er nu?
- Krävs det mycket diplomati från din och OEM:s sida?
- Vad är det som gör Telfa och OEM till en bra match, om så är fallet?
- Finns det några punkter som är mer problematiska?
- Har du varit involverad i kommunikationen med personalen? Hur?
- Hur mycket vill ni att Telfa skall integreras i OEM:s verksamhet, på vilket sätt?
- Hur ser din kontakt med Telfa ut idag? Hur fungerar samarbetet?

## Framtid

- Angående VD-bytet, hur tror du att Telfa kommer att påverkas av att "förlora" sin ledargestalt, kunder, personal?
- Vilken typ av ny VD skulle du föredra?
- Vilka nyckelpersoner finns inom Telfa? Är de nödvändiga för framtida framgång?
  
- Är det något som du känner att du vill tillägga?



# Intervjuguide C - Eva Kristensen och Benny Linnarsson

- Namn
- Position/tjänst
- Bakgrund i företaget

## Förändringar

- Hur förbereder/förberedde ni personalen på förändringar?
- Hur har det märkts att Telfa har blivit uppköp? Hur har det påverkat din arbetsdag?
  - Rutiner
  - Strategiska mål
  - Personalfrågor
  - Försäljning
  - Företagskultur/stämning
  - Relationer
- Vilka är de mest tydliga förändringarna?
- Anser du att alla förändringar är nödvändiga?
- Hur har ni fått information; innan och efter uppköpet? Hur var informationen?
- Det arbete du utför, har det förändrats sedan uppköpet?
- Kan du beskriva vad som har hänt i ditt arbete och på Telfa sedan uppköpet gick igenom?

## Känslor kring uppköpet

- Har det blivit bättre, sämre eller bara annorlunda?
- Hur kände du inför sammangåendet när du fick reda på det? Hur känns det nu?
- Känns det som att ditt arbete blivit mer eller mindre givande för dig sedan uppköpet?
- Känns det som att du arbetar för Telfa eller OEM?

## Framtid

- Hur ser du på ett VD/chefbyte?
- Är det något som du känner att du vill tillägga?