



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen

FEKN90, Företagsekonomi

*Examensarbete på Civilekonomprogrammet*

VT 2014

# Överföring av implicit kunskap: ett dilemma vid företagsförvärv

En studie om Blackberrys förvärv av TAT

## **Författare**

Annelie Vikberg

Jakob Wingren

## **Handledare**

Robert Wenglén

# Sammanfattning

**Uppsatsens titel:** Överföring av implicit kunskap: ett dilemma vid företagsförvärv

**Seminariedatum:** 2014-05-23

**Kurs:** FEKN90, Examensarbete på Civilekonomprogrammet, 30 hp

**Författare:** Annelie Vikberg och Jakob Wingren

**Handledare:** Robert Wenglén

**Nyckelord:** Företagsförvärv, integration, kunskapsöverföring, implicit kunskap, knowledge management, organisationskultur

**Syfte:** Att beskriva och analysera det dilemma som kan uppstå vid överföring av implicit kunskap vid en integrationsprocess där ett mindre företag med hög innovationsförmåga blir förvärvat av ett större internationellt företag.

**Metod:** Induktiv ansats med ett tolkande perspektiv. Semistrukturerade intervjuer med anställda på det förvärvade företaget kompletterat med tidningsartiklar.

**Teoretiskt perspektiv:** Teori om integration, knowledge management och organisationskultur vid företagsförvärv.

**Empiri:** Fallstudie av Blackberrys förvärv av TAT

**Slutsatser:** Företag som vill få tillgång till implicit kunskap genom företagsförvärv måste göra ett val mellan integration och bevarande av det förvärvade företaget. Det uppstår ett dilemma när företag vill förvärva implicit kunskap då de måste välja integration för att kunna sprida kunskapen. Detta påverkar dock det sammanhang där den implicita kunskapen genereras.

# Abstract

**Title:** The transfer of tacit knowledge: A dilemma in mergers and acquisitions

**Seminar date:** 2014-05-23

**Course:** FEKN90, Degree Project Master of Science in Business and Economics, 30 credits (ECTS)

**Authors:** Annelie Vikberg and Jakob Wingren

**Advisor:** Robert Wenglén

**Keywords:** Mergers and acquisitions, integration, knowledge transfer, tacit knowledge, knowledge management, organisational culture

**Purpose:** To describe and analyse the dilemma that arises in the transfer of tacit knowledge in an integration process where a smaller company with high innovative ability is acquired by a larger international company.

**Methodology:** Inductive approach with an interpretative perspective. Semi structured interviews with employees from the acquired company supplemented with news articles.

**Theoretical perspectives:** Theories about integration, knowledge management and organizational culture concerning mergers and acquisitions

**Empirical foundation:** Case study of Blackberry's acquisition of TAT

**Conclusions:** Companies that wants to acquire tacit knowledge has to make a choice between integration and preservation of the acquired company. A dilemma arises when a company wants to acquire tacit knowledge, as they have to choose integration to be able to transfer knowledge. This affects the context in which the tacit knowledge is created.

## Förord

Vi vill tacka vänner och familj för det stöd de har gett oss under tiden vi har skrivit vår uppsats. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Robert Wenglén som har bidragit med värdefull kunskap och hjälpt oss att ta vårt uppsatsskrivande till en högre nivå. Vi är tacksamma till de personer som ställde upp på intervju och som därmed gjorde denna uppsats möjlig.

Lund, 16 maj 2014

*Annelie Vikberg*

*Jakob Wingren*

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>Introduktion</b> .....	<b>1</b>
1.1	Inledning.....	1
1.2	Bakgrund .....	2
1.3	Problematisering.....	6
1.4	Syfte och frågeställning.....	6
<b>2</b>	<b>Metod</b> .....	<b>7</b>
2.1	Forskningsstrategi .....	7
2.1.1	Hermeneutiskt synsätt.....	7
2.1.2	Induktiv ansats .....	7
2.2	Insamling av empiriskt material .....	8
2.2.1	Intervjumetod.....	8
2.2.2	Val av fallföretag och intervjupersoner .....	8
2.2.3	Tidningsartiklar från Internet.....	9
2.2.4	Hantering av empiriskt material .....	9
2.3	Val av teoretiskt ramverk .....	10
2.4	Metoddiskussion.....	11
2.4.1	Trovärdighet .....	11
2.4.2	Påverkande faktorer för metoden.....	11
2.5	Forskningsetik .....	12
<b>3</b>	<b>Kunskapsöverföring vid företagsförvärv</b> .....	<b>13</b>
3.1	Integrationsstrategier vid företagsförvärv .....	13
3.1.1	Bevarande förvärv .....	14
3.1.2	Symbiotiskt förvärv .....	15
3.1.3	Upptagningsförvärv .....	16
3.1.4	Besittning.....	17
3.2	Knowledge management som ett verktyg i integrationsprocessen ....	17
3.2.1	Två kunskapsperspektiv.....	17
3.2.2	Implicit och explicit kunskap.....	18
3.2.3	Bakgrunden till förvärv: en avgörande faktor till val av integrationsstrategi.....	18
3.2.4	Ramverk för implementering av knowledge management-teori	19
3.2.5	Verktyg för att överkomma problem i kunskapshanteringsprocessen .....	21
3.2.6	Fem faktorer för att skapa synergieffekter.....	21

3.3	Strategier för kulturell integration och bevarande.....	23
3.4	Sammanfattning av teoretiskt ramverk.....	25
<b>4</b>	<b>Motiv, förutsättningar och respons till förvärvet .....</b>	<b>27</b>
4.1	Motiv för förvärvet: Teknik och talang.....	27
4.2	Förutsättningar för förvärvet: berättelsen om TAT .....	28
4.2.1	TAT:s kärnkultur: fokus på gemenskap och deltagande .....	28
4.2.2	Rekryteringsfilosofi: exjobbare och ”bästa personligheten” .....	29
4.2.3	Arbetsglädje och motivationsfaktorer: nyckelfaktorer i TAT:s kultur .....	30
4.3	Respons till förvärvet: Blackberry lyckades förvärva tekniken, men nyckelpersonerna försvann på vägen .....	30
4.4	Sammanfattning .....	32
<b>5</b>	<b>Dilemmat med kunskapsöverföring .....</b>	<b>33</b>
5.1	Synergieffekter som en följd av kunskapsöverföring.....	33
5.1.1	Arbetet med att behålla nyckelpersoner inom organisationen....	33
5.1.2	Utbytet av människor mellan organisationerna i integrationsprocessen.....	34
5.1.3	Hantera kulturella skillnader i integrationsprocessen.....	35
5.1.4	Processer för att underlätta informationsutbytet mellan organisationerna.....	36
5.2	Svagheter med de fem faktorerna.....	36
5.2.1	Problem under integrationsprocessen .....	36
5.3	Valet att integrera eller inte .....	38
5.4	Svårigheten med att överföra kunskap .....	41
5.5	Sammanfattning av dilemmat.....	44
<b>6</b>	<b>Slutsats .....</b>	<b>45</b>
6.1	Huvudslutsats .....	45
6.2	Teoretiskt bidrag .....	45
6.3	Praktiskt bidrag .....	46
6.4	Förslag på framtida forskning .....	46
<b>7</b>	<b>Litteraturförteckning .....</b>	<b>47</b>
<b>8</b>	<b>Bilaga: Artikel .....</b>	<b>49</b>

# 1 Introduktion

I detta kapitel görs en kort presentation av uppsatsens empiriska material och det praktiska problemet. Vi introducerar därefter den teoretiska bakgrunden och visar på ett teoretiskt problem som vi därefter utvecklar i problematiseringen. Kapitlet avslutas med uppsatsens syfte och frågeställning.

## 1.1 Inledning

Hösten 2010 stod kanadensiska mobil- och elektronikföretaget Blackberry inför ett strategiskt val. Blackberry hade växt sig stora, framförallt på den nordamerikanska marknaden, genom att sälja mobiltelefoner med fokus på att skicka meddelanden och email (Roy, 2013). Under sommaren 2007 lanserade Apple iPhone med operativsystemet iOS och år 2008 lanserade Google Android. Efter inträdet av smartphones på mobiltelefonmarknaden, började Blackberry sakta men säkert tappa marknadsandelar. Blackberry var därför tvungna att agera för att förhindra fortsatt förlust av marknadsandelar till sina konkurrenter. Bortsett från att fortsätta som om ingenting hade hänt, det vill säga med i stort sett oförändrat produktutbud, hade Blackberry nu tre strategiska möjligheter.

Den första möjligheten var att gå med i ”Androidfamiljen” och använda sig av deras operativsystem för mobiltelefoner. Detta skulle kunna innebära att man tog igen de tappade marknadsandelarna. Huvudfrågan i denna valmöjlighet för Blackberry var huruvida man var redo att offra de unika aspekterna av sin produkt för att vinna tillbaka marknadsandelar. Hitintills hade Blackberry differentierat sina produkter med en stor grad av egenutvecklad teknik. Ett val att ta in Android i telefonerna skulle vara ett väldigt stort steg från denna strategiska inriktning (Intervjuperson fem, 3 mars 2014).

Det andra alternativet var att själva utveckla ett gränssnitt till ett operativsystem som skulle kunna konkurrera med Android och iOS. Blackberry ställde sig frågan huruvida de själva hade tillräckligt mycket kompetens och innovationsförmåga för att kunna genomföra ett sådant projekt. Svaret på denna fråga visade sig vara nej. Blackberry ansåg att deras egna gränssnitt inte var tillräckligt attraktiva och att man inte hade tillräckligt med kunskap och kreativa krafter inom bolaget för att skapa en sådan produkt (Intervjuperson fem, 3 mars 2014).

Den tredje möjligheten var att Blackberry skulle kunna förvärva ny teknik och kompetens för att utvecklas. Vanligtvis genomförs detta genom ett djupare samarbete med ett annat företag, eller genom ett förvärv av ett mindre företag med en unik produkt och vars medarbetare innehar kompetensen som man söker efter (Carrillo & Anumba, 2002). Ett förvärv skulle leda till att man fick nya möjligheter till att utveckla ett gränssnitt till ett operativsystem för att konkurrera med Android och iOS. Valet föll till slut på att förvärva det Malmöbaserade företaget TAT (The Astonishing Tribe) som hade en unik kompetens inom utveckling av gränssnitt för mobila enheter.

TAT var vid tidpunkten för förvärvet ett relativt litet företag med drygt 100 anställda. Sedan företaget grundades 2002 hade man lyckats bli kända för sina innovativa tekniska produkter och kompetenta personal. TAT erbjöd sina kunder ett brett utbud av högkvalitativa tjänster. När Blackberry först tog kontakt med TAT hade TAT byggt ett team av anställda för att konstruera en prototyp av ett gränssnitt. När Blackberry förstod att TAT hade genomfört denna aktivitet på ungefär tre dagar, något som vanligtvis kunde ta flera månader, blev de imponerade och bestämde sig för att förvärva TAT (Intervjuperson fem, 3 mars 2014). Stor

Blackberry stod nu inför utmaningen att välja en strategi för att integrera TAT i det egna bolaget för att på bästa möjliga sätt maximera det framtida värdeskapandet av förvärvet. Även om Blackberry hade stor erfarenhet av att förvärva bolag hade detta förvärv en till viss del unik karaktär. Trots att TAT var ett ungt företag hade man lyckats utveckla ett speciellt arbetssätt där kunskap bland medarbetarna skapade en grund för en hög innovationsförmåga, där implicit kunskap genererades. Detta understöddes av TAT:s unika organisationskultur och platta organisationsstruktur (Intervjuperson fem, 3 mars 2014).

För att Blackberry skulle kunna överföra TAT:s implicita kunskap behövde man identifiera ett tillvägagångssätt. Situationen kompliceras ytterligare av det faktum att det rörde sig om två företag från olika kontinenter med olika företagskulturer och arbetssätt. Blackberrys förvärv av TAT innebar utmaningen att överföra implicit kunskap från ett företag med drygt 100 anställda till ett företag med över 17,000 anställda. Detta skulle genomföras samtidigt som man bevarade det som gjorde TAT unikt.

## 1.2 Bakgrund

Mergers and acquisitions (M&As) är ”förloppet som sker när ett företag blir uppköpt av ett annat, från vilken tidpunkt det uppköpta företaget blir en del av det andra företags verksamhet.” (Oxford Reference, 2014). M&As har varit ett aktuellt forskningsområde inom företagsekonomi, men att utforska hur internationella M&As kan genomföras med ett lyckat resultat blir allt viktigare i dagens globala samhälle. Att lokalisera och bedöma potentiella samarbetspartners underlättas av modern teknik och ökar möjligheterna till internationella M&As (Gaughan, 2011).

Det är viktigt att notera att termen M&A används inom teorin med olika innebörder. Teorier inom M&A behandlar allt ifrån att två företag går samman som jämlikar till ett stort företag som förvärvar ett mindre (Marks & Mirvis, 2011b). Teorier inom M&A behandlar även så kallade ”Joint ventures”, det vill säga ett typ av samarbete där två företag skapar ett gemensamt dotterbolag, samt strategiska allianser mellan två företag (Marks & Mirvis, 2011b). M&As delas ofta in i olika typer. Den typ som mest sammanstämmer med vår ovanstående definition är vertikalt förvärv. Detta sker när ett företag köper upp ett annat företag som hade kunnat fungera som det köpande företags underleverantör eller kund före förvärvet (Oxford Reference, 2014).



Det finns stora variationer i antalet M&As som genomförs. Dessa brukar ofta ske periodvis, men intervallerna mellan dessa perioder har med tiden blivit allt kortare (Gaughan, 2011). Det innebär att det blir viktigare för företag som agerar på den internationella arenan att förhålla sig till detta faktum, men också att de får ökad kunskap om nyckelfaktorer till varför vissa M&As lyckas och andra inte, vilket fortfarande är ett relativt outforskat område (Cartwright & Schoenberg, 2006).

Historiskt sett har teorierna kring M&As varit dominerade av finansiella teorier och andra områden såsom de rent strategiska. På senare tid har det dock växt fram ett större intresse för hur lyckade och misslyckade M&As kan förklaras genom organisationslära. Det har dock fortfarande inte genomförts tillräckligt mycket forskning inom området för att förklara den mängd av M&As som misslyckas varje år (Cartwright & Schoenberg, 2006).

Majoriteten av den litteratur som har skrivits inom M&As har fokuserat på den fas som inträffar före själva förvärvet. Organisationsstudier är däremot mer inriktat på att studera integrationsfasen av förvärv då denna fas ofta behandlar de mjukare delarna av förvärvsprocessen (Cartwright & Schoenberg, 2006). Integrationsfasen är den fas som inträffar direkt efter det legala förvärvet är avklarat. Lakshman (2011, s. 606) definierar integrationsprocessen som ”ledarskapsåtgärder som utförs för att kombinera två tidigare separata företag”.

Det finns forskning som visar att integrationsfasen är kritisk för att förvärvet ska kunna nå sina mål i ett långsiktigt perspektiv (Grotenhuis & Weggeman, 2002). Genom att applicera teorier inom organisationsforskning på integrationsfasen kan vi lära oss mer av hur organisationer bör arbeta för att undvika misslyckanden. Hur stor del av de två inblandade företagen som ska integreras beror till stor del på bakgrundsmålen till förvärvet (Cartwright & Cooper, 1993). Beroende på vilken avsikt det förvärvande företaget har med uppköpet, finns olika integrationsstrategier (Buono & Bowditch, 1989; Child, 2005; Alvesson & Sveningsson 2007; Jemison & Haspeslagh, 1991). Ett av de största valen som det förvärvande företaget har är att välja om det förvärvade företaget ska integreras helt in i den egna organisationen eller om vissa delar av det förvärvade företaget bör bevaras (Child, 2005; Jemison & Haspeslagh, 1991). Vilken integrationsstrategi det förvärvande företaget väljer påverkar även hur förvärvet uppfattas av de anställda, och hur mottagandet blir av det förvärvande företaget (Buono & Bowditch, 1989).

Med tanke på bakgrundsmålen till ett förvärv finns flera möjligheter till hur en integrationsprocess kan och bör ske. Haspeslagh och Jemison (1991) introducerade en modell som är baserad på fyra olika tillvägagångssätt baserat på bakgrundsmålen för ett förvärv. Dessa fyra olika valmöjligheter bygger på två centrala dimensioner, nämligen det strategiska beroendeförhållandet mellan de två företagen inblandade i ett förvärv och den förväntade graden av organisatorisk självständighet för det förvärvade företaget.

Modellen innebär att företag ställs inför valet att integrera organisationerna eller behålla den organisatoriska självständigheten. Om ett företag väljer att bevara den organisatoriska självständigheten sker en låg grad av social interaktion mellan företagen och således blir ett eventuellt kunskapsutbyte mellan båda parter minskat. Detta beror på att kunskapsutbyte är baserat på social interaktion och kommunikation mellan två organisationer (Grotenhuis & Weggeman, 2002). Om företaget däremot väljer att integrera organisationerna kommer det leda till förändringar i det förvärvade företaget. Dessa förändringar kan leda till att man går miste om det värde som fanns i utformningen av den förvärvade organisationen (Haspeslagh & Jemison, *Managing Acquisitions*, 1991). Detta är relevant i förvärv där den värdeskapande aktiviteten, till exempel det förvärvade företags kunskap, är beroende av en viss typ av organisationskultur (Grotenhuis & Weggeman, 2002). När det förvärvande företaget förändrar denna riskerar de därmed att mista eventuella synergieffekter som är grundade i dessa faktorer (Haspeslagh & Jemison, *Managing Acquisitions*, 1991).

För att få en utökad förståelse av hur företag skulle kunna agera i en sådan situation behövs det teoretiska ramverket utvidgas. Haspeslagh och Jemison (1991) hävdar att det primära argumentet för att välja en integrationsstrategi är det värdeskapande som sker när två organisationer integreras, för att skapa synergieffekter som inte existerar enskilt i de två organisationerna. Den centrala utmaningen i en integrationsprocess är därmed att identifiera var och hur den värdeskapande synergien skapas. Olika typer av kunskap är ofta en central del i denna värdeskapande synergi (Carrillo & Anumba, 2002). I förvärv där kunskap är den värdeskapande aktiviteten ligger utmaningen i att hantera och överföra denna kunskap för högsta möjliga synergieffekt. För att förklara hur kunskap kan överföras och spridas vid integrationsprocessen kan knowledge management-teori användas.

Knowledge management-teori har använts för att beskriva allt från lärande i organisationer till hur kunskap kan förvaras i databaser (Alvesson, 2004). Alvesson (2004) menar att termen knowledge management handlar mer om kunskap i sig än hanteringen av kunskap. Han argumenterar för att termen beskriver olika aspekter av kunskap, såsom identifiering av kunskap, mätning av kunskap, generering av ny kunskap och överföring av kunskap mellan organisationer. Alvesson (2004) hävdar att knowledge management handlar om hanteringen av nuvarande kunskap och utvidgning av ny kunskap inom organisationer.

Swan, Newell, Scarbrough och Hislop (1999) argumenterar att användningen av knowledge management för att enbart förstå hur kunskap kan hanteras i IT och olika typer av databassystem begränsar och förhindrar teorins potential. De hävdar att det i termens användning finns en stor potential för att förklara hur kunskap kan hanteras och frodas i sociala sammanhang. Det finns ett behov av att kunna förstå hur kunskap kan genereras, utvecklas och överföras i sociala sammanhang inom en organisation och mellan organisationer i ett förvärv (Swan et al. 1999).

Något som är relaterat till definitionen och användningen av knowledge management är två typer av kunskap. Vanligtvis delas kunskap in i explicit och implicit kunskap (Faulkner, Teerikangas, & Joseph, 2012). Explicit kunskap kan lättare kodifieras och lagras i databaser medan implicit kunskap är svårare att överföra (Faulkner, Teerikangas, & Joseph, 2012). Den vanligaste definitionen av knowledge management behandlar därmed explicit kunskap medan Swan et al. (1999) menar på att det finns potential för teorin att även användas för att behandla implicit kunskap.

Det har skrivits en del kring hur organisationer bör arbeta med knowledge management i samband med förvärvs- och integrationsprocessen. Vikten av att bevara nyckelpersoner och kunskap i organisationer i samband med integrationsprocessen är något som lyfts fram i litteraturen. För att uppnå synergi som en följd av kunskapsöverföring vid integrationsprocessen behövs ett utbyte av personal mellan båda organisationer samtidigt som man erbjuder incitament för nyckelpersoner att stanna kvar i det nya företaget. För detta krävs även hantering av kulturella skillnader mellan organisationerna och byggande av processer för att underlätta informationsutbyte (Grotenhuis & Weggeman, 2002).

Vid en stark organisationskultur kan knowledge management-teori användas teori för att förklara hur organisationskultur kan vara en viktig faktor i hanteringen och spridningen av kunskap och innovationsförmåga (Carrillo & Anumba, 2002). Innovationsförmågan hos en organisation har sin grund i den kunskapsbas som finns, kombinerat med en organisationskultur som stimulerar till innovation. Knowledge management är därför ett relevant begrepp för att förklara hur organisationer kan behålla och sprida kunskap (Faulkner, Teerikangas, & Joseph, 2012).

Om ett företag väljer att sträva efter att integrera olika element av det förvärvade företaget är det relevant att undersöka hur integrationen mellan dessa utspelar sig. Forskningen visar oss att det inte bara är ekonomiska parametrar som är betydelsefulla vid en integration (Cartwright & Schoenberg, 2006). Cartwright & Cooper (1995) beskriver organisationskulturens roll i integrationsprocessen som en viktig faktor för ett lyckat resultat. Att kunna identifiera kulturella skillnader och att skapa en gemensam vision och strategi för hur dessa skillnader ska hanteras är en central dimension i en lyckad integrationsprocess (Cartwright & Cooper, 1993).

Det finns indikationer på att detta område inom M&As inte prioriteras vid det praktiska utförandet. Även om forskningen visar att många integrationsprocesser har misslyckats på grund av otillräcklig uppmärksamhet på organisationskultur och den mänskliga aspekten, fortsätter organisationer att lägga större fokus på de finansiella och juridiska aspekterna av förvärvssituationen (Cartwright & Cooper, 1995).

### 1.3 Problematisering

Med bakgrund i den teori som vi gått igenom har vi upptäckt ett dilemma. Företag kan välja att integrera sina förvärv i olika utsträckning, men detta påverkar möjligheten att skapa synergieffekter. Om målet är att förvärva implicit kunskap, krävs en viss grad av integration. Integration påverkar företagets organisationskultur, som stödjer den implicita kunskapen, vilket leder till att kunskapen förändras. Dilemmat går således ut på att företag måste balansera behovet av integration och kunskapsöverföring. Det finns således en kunskapslucka kring hur kunskapsöverföring sker i integrationsprocessen vid ett förvärv, samt hur detta påverkas av olika organisationsfaktorer såsom organisationskultur. Med hjälp av teori kring integrationsstrategier vid företagsförvärv, knowledge management och organisationskultur ämnar vi att beskriva och analysera denna kunskapslucka.

I befintlig teori finner vi även ett behov av att se förvärvet ur det förvärvade företagets perspektiv, då det oftast är det motsatta perspektivet som studeras (Haspeslagh & Jemison, 1991). Oftast är de teoretiska modellerna utformade på ett sätt som är mer applicerbart ur det förvärvande företagets synvinkel. Genom att se situationen ur det förvärvade företagets synvinkel belyser vi faktorer som inte uppmärksammas när förvärvet enbart ses ur det motsatta perspektivet. Det gör det möjligt att studera effekterna av integrationsstrategier och se om utfallet av förvärvet motsvarar de förväntade synergieffekterna på det förvärvade företaget. Utifrån detta är det möjligt att dra slutsatser om vilka faktorer som har påverkat både processen och utfallet.

### 1.4 Syfte och frågeställning

Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera det dilemma som kan uppstå vid överföring av implicit kunskap vid en integrationsprocess där ett mindre företag med hög innovationsförmåga blir förvärvat av ett större internationellt företag.

Vår frågeställning är: vilka faktorer är viktiga för att överföra implicit kunskap när två organisationer integreras vid ett företagsförvärv?

## 2 Metod

I detta kapitel beskriver vi och motiverar metoden som vi har använt. Vi kommer beskriva insamlingen av empiriskt material och hur detta material har bearbetats, för att sedan övergå till en diskussion om metodval och forskningsetik.

### 2.1 Forskningsstrategi

I denna studie har vi utgått från en kvalitativ metod. Detta för att kunna applicera ett tolkande perspektiv då vi har strävat efter att skapa en djupare förståelse av människors uppfattning, tankegång och resonemang kring hur kunskapsöverföringen och hanteringen har gått till i integrationsprocessen. En kvalitativ metod ger utrymme för att kunna undersöka det som lyfts fram av intervjupersoner, vilket kan ge en indikation på vad som är intressant att undersöka vidare. Lämpligheten i den kvalitativa metoden för vår studie beror på att vi intervjuat människor om deras uppfattningar och känslor, vilket är svårt att kvantifiera. Det krävs därför det utrymme, som en kvalitativ metod ger, för att skapa en djupare uppfattning om intervjuobjektens syn på integrationsprocessen (Bryman & Bell , 2005).

#### 2.1.1 Hermeneutiskt synsätt

Enligt det hermeneutiska synsättet kan verkligheten tolkas på olika sätt. Detta synsätt utgår från ett socialt konstruerat perspektiv; en verklighet som påverkas av människors subjektiva syn. Människors tolkningar påverkas av erfarenheter och upplevelser, vilket erbjuder utrymme för att en företeelse kan begripas och förklaras på olika sätt utifrån människors personliga referensramar. Då verkligheten uppstår i ett socialt sammanhang innebär det att hur människor uttrycker verkligheten inte bara skapas utan även förändras vid social interaktion (Bryman & Bell , 2005).

Då våra studieobjekt är människor var vi intresserade av att förstå deras beteenden och inte ge en förklaring då det endast är möjligt om vi utgick från en objektiv ansats (Bryman & Bell , 2005). Vår studie utgår från hur anställda på TAT uppfattade integrationsprocessen. Vi söker ingen förklaring till deras beteende utan det intressanta för oss är intervjupersonernas uppfattning om hur Blackberrys förvärv av TAT påverkade organisationen. I vår studie är det relevant att få en bild över hur kunskap skapades och överfördes på TAT. Därmed erbjuder hermeneutiken ett sätt att undersöka och tolka intervjupersonernas perspektiv av integrationsprocessen (Bryman & Bell , 2005).

#### 2.1.2 Induktiv ansats

Vi har utgått från en induktiv ansats som ofta relateras till kvalitativ metod. Det empiriska material som samlats in är centralt för vår uppsats, då vi låtit vårt empiriska material guida oss mot intressanta och relevanta fenomen. Grundat på det empiriska materialet har vi valt passande teorier för att få en förståelse för materialet. Detta har sedan legat till grund för analys och slutats. Vi har inte utgått från att pröva en hypotes, i enlighet med en deduktiv ansats, då detta inte ger tillräckligt med utrymme för att undersöka

individurs tolkningar av en social verklighet. En induktiv ansats är därmed mer i linje med vårt syfte för studien. Det empiriska material som vi har samlat in från TAT ligger därmed till grund för att generera ny teori (Bryman & Bell, 2005).

## 2.2 Insamling av empiriskt material

Vi har valt att genomföra individuella intervjuer för att samla in personliga berättelser och olika syner på integrationsprocessen på TAT. Genom att intervjua dessa personer enskilt har vi fått se nya aspekter av förvärvet och ökat sannolikheten till att få ett brett och varierat material. Vi har kompletterat med sekundärkällor som består av tidningsartiklar från Internet.

### 2.2.1 Intervjumetod

Insamlingen av vårt empiriska material är baserat på semistrukturerade intervjuer då vi har valt en kvalitativ metod. Vi har genomfört åtta semistrukturerade intervjuer med nyckelpersoner som jobbar eller har jobbat för TAT. Semistrukturerade intervjuer ger utrymme för flexibilitet, vilket innebär att vi kunde gå in på intressanta områden som uppkom under intervjuerna eller söka efter djupare förståelse om intervjuobjektets ståndpunkt (Bryman & Bell, 2005).

Intervjuerna varade i ungefär en timme och genomfördes av oss båda. En av oss åtog sig rollen att agera frågeställare medan den andre tog anteckningar. När vi tog kontakt med intervjupersonerna förklarade vi att vi hade önskemål om att göra ljudinspelningar av intervjuerna för transkriberingsanledningar. Vi fastslog också att vi skulle anonymisera samtliga namn på intervjupersonerna för att inte inskränka på deras integritet.

Ovanstående faktorer har varit viktiga för att kunna öka sannolikheten till att intervjupersonerna har varit så uppriktiga som möjligt. Anonymiseringen har förhoppningsvis lett till att intervjupersonerna har kunnat vara mer öppna och sanningsenliga då de löper en mindre risk att påverkas och associeras med vårt resultat av studien.

### 2.2.2 Val av fallföretag och intervjupersoner

En anledning till att vi valt att studera TAT, som blev förvärvat av Blackberry, är att vi, genom det som skrivits och uppmärksammats i media, förstått att det är ett högst intressant företagsförvärv. Detta beror dels på att TAT som företag var väldigt intressant, men även att det var ett stort förvärv som gjordes av en betydelsefull aktör på mobiltelefonmarknaden. Ytterligare en anledning är att vi varit i kontakt med en person som varit ordförande i företagets rådgivande styrelse och som därmed har kunnat hjälpa oss med att få tillgång till ett nätverk med kontakter inom TAT.

TAT var ett Malmöbaserat företag som utvecklade mjukvara för mobila elektroniska enheter. TAT, som grundades år 2002, designade och kodade användargränssnitt. Kompetensen inom företaget var hög inom kodning och design. Innan företaget blev uppköpt sålde TAT sina produkter till olika företag inom telekombranschen. TAT hade under en tid filialer i Korea,

Japan och USA. I december år 2010 förvärvades TAT av det kanadensiska företaget Blackberry som vid tidpunkten av förvärvet gick under namnet Research in Motion (RIM). Blackberry är baserat i Waterloo utanför Toronto, och designar och tillverkar en rad olika produkter inom telekombranschen. Innan förvärvet av TAT utvecklade och använde Blackberry sitt eget användargränssnitt för sina enheter.

Vårt val av intervjupersoner är baserat på ett strategiskt urval där vi har utgått från uppsatsen syfte. Vi har intervjuat både nuvarande och före detta anställda på TAT. Detta beror på att de före detta anställda som vi har intervjuat har spelat nyckelroller i integrationsprocessen. Utöver dessa två olika uppdelningar av intervjupersoner har vi intervjuat personer från olika positioner såsom grundare, ledning och anställda. Detta har varit viktigt för att öka bredden och variationen i materialet som vi samlat in. Totalt har vi genomfört åtta intervjuer. Av dessa har fem varit med personer som lämnat TAT efter förvärvet och tre med personer som fortfarande var anställda. Av dessa tre personer hade två blivit uppsagda en kort tid innan vi genomförde intervjuerna.

Vi har medvetet valt att inte intervju personer från Blackberry då vi är intresserade av att undersöka förvärvsprocessen från det förvärvade företags perspektiv. Detta har medfört att vi har inriktat oss på faktorer som har påverkat förvärvet och integrationsprocessen utifrån TAT:s perspektiv. Att intervju personer från Blackberry hade kunnat ge oss en annan synvinkel på vårt forskningsområde och öppnat upp för ytterligare intressanta frågor, men tidsramen vi har haft för att skriva denna uppsats och praktiska skäl har begränsat oss.

### 2.2.3 Tidningsartiklar från Internet

För att komplettera det material vi samlat in genom intervjuer har vi också samlat in viss sekundärdata. Den främsta anledningen till detta var för att skapa ett bredare perspektiv och få mer information om Blackberrys sida av förvärvet, då vi enbart har utfört intervjuer med personer kopplade till TAT. Genom officiella uttalanden från de båda bolagen efter förvärvet samt ett antal tidningsartiklar i svensk och utländsk press har vi utökat vårt perspektiv.

Vi har varit medvetna om att tidningsartiklar och pressmeddelanden kan vara vinklade efter olika intressen. Genom att vara källkritiska och undvika övertolkning har vi försökt behålla en neutral syn på materialet. Urvalet av tidningsartiklar har skett ur en praktisk tillgänglighets synvinkel då det mesta som skrivits om affären i svensk media har skrivits i den regionala morgontidningen Sydsvenskan. Vi har kompletterat detta med artiklar ur utländsk media för att undvika att begränsa oss till ett svenskt perspektiv.

### 2.2.4 Hantering av empiriskt material

Efter varje intervju transkriberade vi det som sades genom att lyssna på de inspelningar vi gjorde under intervjuerna. Dessa transkriberingar gjordes så kort tid efter intervjun som möjligt, dels av praktiska skäl, men även då vi

inte ville gå miste om eventuella observationer som gjordes i samband med att något sades under intervjun. Vid transkribering delades intervjuerna upp i två, enligt tiden, jämna halvor. Därefter transkriberade vi, individuellt, häften av materialet var. Allt som sades under intervjuerna transkriberades.

Med våra transkriberingar, tillsammans med anteckningar från intervjuerna, började vi en sortering av det empiriska materialet. Första steget var att koda intressanta teman som visade sig i det empiriska materialet. Efter detta visade sig några som vi ansåg viktiga att undersöka vidare. Detta sammankopplade vi med befintlig teori för att få en bättre förståelse av våra teman.

### **2.3 Val av teoretiskt ramverk**

Teorikapitlet inleds med en genomgång av existerande litteratur kring företagsförvärv. Inledningsvis ger vi en övergripande bild av företagsförvärv och det val som företag kan göra vid integration. Vi går sedan vidare till olika definitioner och synsätt på kunskap. Detta behövs för att vi senare ska kunna förklara knowledge management-teori.

Vi har också undersökt teorier som berör organisatoriska faktorer vid integrationstillfället av ett förvärv. Det finns åtskilliga teorier som berör detta (Cartwright & Schoenberg, 2006). Vi har därför medvetet valt att beskriva vissa teorier mer utförligt, nämligen teorier som behandlar en specifik del av dessa organisationsfaktorer och som vi anser är mest relevanta för vår uppsats. Till en viss grad har vi även valt dessa teorier då vi identifierat att det finns kunskapsluckor kring hur organisationsfaktorer påverkar själva integrationsprocessen (Cartwright & Schoenberg, 2006), vilket i sin tur gör det till ett intressant forskningsområde.

Det har också varit relevant för oss att diskutera teorier kring organisationskultur. Detta beror på att organisationskultur är en viktig faktor vid integrationsprocessen av ett förvärv och i knowledge management processen (Grotenhuis & Weggeman, 2002). Vi fokuserar huvudsakligen på teorier som berör knowledge management och organisationskultur då detta behövs för att förstå och analysera Blackberrys förvärv av TAT. Vi tar upp olika utmaningar som finns i integrationsprocessen och beskriver de teorier som finns för att förklara dessa. I teorikapitlet diskuterar vi hur knowledge management-teori kan hjälpa oss att förstå hur organisationer kan sprida sin innovationsförmåga vid integrationsprocessen. I en förvärvsprocess där målet är att utöka sin kunskapsbas för en högre grad av innovationsförmåga är det viktigt att förstå sig på hur man bör jobba med knowledge management (Grotenhuis & Weggeman, 2002).

Vi förklarar också varför kunskap är viktigt i samband med integrationsprocessen, speciellt för små tekniska företag som baseras på innovation, i likhet med det företag vi har studerat för denna uppsats. De vanligaste definitionerna av innovation har grunden i förmågan och skapandet av nya idéer som sedan används internt inom organisationen. Innovation grundar sig oftast i teknisk kunskap och integrationen av denna till något som skapar ekonomiskt värde för organisationen. Ett företag som har en hög innovationsför-



måga har därför en betydelsefull konkurrensfördel på marknaden (Lakshman, 2011).

Som vi nämner i forskningsfrågan till denna uppsats är en av huvudutmaningarna i förvärvs- och integrationsprocessen förmågan för organisationer att behålla och sprida kunskap. Innovation är i mångt och mycket kopplat till kunskap och hur denna används. Att integrera och dela kunskap mellan två organisationer är därmed en viktig faktor i en integrationsprocess för att den slutgiltiga organisationen ska kunna behålla innovationsförmågan efter förvärvsprocessen (Lakshman, 2011).

## 2.4 Metoddiskussion

I detta stycke kommer vi att diskutera vår metod och föra en diskussion kring trovärdighet. Vi kommer även belysa vissa specifika faktorer som kan ha påverkat vår metod.

### 2.4.1 *Trovärdighet*

För att motivera att vårt kunskapsbidrag är trovärdigt har vi utgått från de fyra begreppen; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och möjligheten att styrka och bekräfta. Trovärdigheten för vår uppsats påverkas av om vår slutsats är acceptabel för andra. Vi måste hålla oss till existerande regler och ge andra en chans att verifiera att vi uppfattat verkligheten som även de ser den. Överförbarhet innebär att resultaten från vår uppsats kan generaliseras mellan kontexter. För att förbättra överförbarheten krävs det att vi kan göra en utförlig redogörelse. Det tredje begreppet, pålitlighet, skapas genom att vi kan tillhandahålla anteckningar och transkriptioner från intervjuerna samt transparens kring vår forskningsprocess så att andra ska kunna granska vårt material. Möjlighet till att styrka och bekräfta baseras på att vi inser att objektivitet inte är möjligt att uppnå. Det ligger därför på oss att övertala läsaren om att våra personliga värderingar och teoretiska preferenser inte har haft för stor betydelse för våra slutsatser (Bryman & Bell, 2005).

### 2.4.2 *Påverkande faktorer för metoden*

Vi är medvetna om att vi som personer kan ha påverkat hur intervjupersonerna uppfattat intervjun. Våra ordval kan ha påverkat hur frågorna togs emot och uppfattades, detta kan ha en effekt på svaren från intervjupersonerna (Bryman & Bell, 2005). Vi har tagit hänsyn till detta när vi skrev våra intervjufrågor, både under intervjuerna och när vi sedan analyserat vårt empiriska material. Vi har gjort detta genom att försöka agera så neutralt som möjligt och behålla en viss objektivitet. När vi analyserat vårt empiriska material har vi eftersträvat att förstå vad som kommer från intervjupersonen personligen och vad som möjligen kan ha påverkats av intervjufrågorna.

En av intervjuerna genomfördes via Skype. Anledningen till detta var framförallt på grund av den praktiska anledningen att personen i fråga inte hade tillräckligt med tid för en traditionell intervju. Att genomföra en intervju på detta sätt förändrar situationens förutsättningar. Vi kände att en fördel med denna intervjuteknik var att personen som blev intervjuad kunde känna sig mer bekväm då det fanns en viss distans till situationen. Det ledde också till

att intervjun varade längre än våra andra intervjuer. Vi upplevde dock att en nackdel, för oss som intervjuare, var att det inte var möjligt att observera personens beteende och kroppsspråk.

En faktor som har påverkat vår metod är att en del av våra intervjupersoner inte längre var anställda av TAT vid intervjutillfället. Detta kan ha haft en påverkan på informationen som vi fått ut från dessa intervjuer. En möjlig positiv följd av att vissa intervjupersoner inte längre var anställda av TAT var att dessa då har haft möjligheten att vara mer öppna och rakare än vad dessa hade kunnat vara om de fortfarande kände en koppling och hade åtaganden gentemot Blackberry eller TAT. En möjlig negativ konsekvens av detta skulle kunna vara att den före detta anställda lämnade sin position på ett sätt som gjorde denne negativt inställd och därmed delgett en kritisk bild till förvärvet. När vi gått igenom det empiriska materialet är detta något som vi försökt ta hänsyn till genom att ta i beaktning hur och varför personen slutade på företaget och att jämföra med de bilder som vi fått från de andra intervjuerna.

## **2.5 Forskningsetik**

Inför detta arbete har vi läst på och fördjupat oss i de etiska principer som man bör följa när man skriver en uppsats av denna omfattning. Inför våra intervjuer har vi varit noga med att informera intervjupersonerna om att deras deltagande är helt frivilligt och att deras svar kommer att användas som en grund för empirin i vår uppsats. Intervjupersonerna har även blivit informerade om syftet av uppsatsen. Vi har använt oss av de riktlinjer som finns kring anonymitet och konfidentialitet som pekar på att det är viktigt att skydda intervjupersonernas identitet genom anonymisering av namn och arbetsbefattning (Bryman & Bell , 2005). Detta är något som vi har varit tydliga med att informera våra intervjupersoner om i början av varje intervju.

Vi har också varit noga med att be om intervjupersonernas tillåtelse att genomföra en ljudinspelning av intervjun och att sedan använda denna för transkribering. Inga av intervjupersonerna har haft några invändningar mot detta. I samband med detta informerade vi om valmöjligheten om att välja att inte svara på vissa frågor om dessa bedömdes för känsliga. När intervjupersoner har kommit med frågor angående vår uppsats och arbetsprocess har vi svarat på dessa utförligt för att undvika att missförstånd uppstod. Samtliga intervjupersoner har även blivit erbjudna att få tilldelat sig ett exemplar av den färdigskrivna uppsatsen.

### 3 Kunskapsöverföring vid företagsförvärv

Kapitlet inleds med en genomgång av teori som behandlar olika former av företagsförvärv. Dessa former är baserade på olika bakgrundsmål som finns i en förvärvsprocess och vilka strategier som detta leder till. Främst behandlas valet av hur stor grad det förvärvade företaget bör integreras in i det förvärvande företaget.

Kapitlet beskriver också knowledge management som ett verktyg för organisationer vars bakgrundsmål är att överföra kunskap från det förvärvade företaget. Vi belyser här skillnaden mellan olika definitioner av kunskap samt olika perspektiv på kunskap för att sedan relatera till hur dessa påverkar arbetet med att överföra kunskap i förvärvsprocessen. För att belysa utmaningar och viktiga faktorer att arbeta med i knowledge management behandlas även teori som diskuterar implementeringen av knowledge management. Teorin belyser även ett antal teman som berör knowledge management som en strategi för kunskapsöverföring vid förvärv.

Sammanfattningsvis används samtliga teorier i kapitlet för att beskriva ett ramverk för att belysa det dilemma som uppstår i överföringen av implicit kunskap vid företagsförvärv.

#### 3.1 Integrationsstrategier vid företagsförvärv

Haspeslagh och Jemison (1991) har utvecklat en modell som visar en koppling mellan bakgrundsmålen för ett förvärv och hur organisationer bör agera i en integrationsprocess. Denna modell belyser de olika val ett företag ställs inför när det gäller valet mellan att integrera eller behålla organisatorisk självständighet.

Bakgrunden till Haspeslagh och Jemisons modell bygger på två faktorer som författarna kallar ”centrala dimensioner” av varje förvärv; de två företagens förväntade relation till varandra efter förvärvet och hur man tillsammans ska kunna skapa ett värde med förvärvet (Haspeslagh & Jemison, 1991, s.139). De båda företagens förväntade framtida relation efter förvärvet dikterar graden av organisatorisk självständighet i modellen medan typen av värdeskapande aktiviteter bestämmer hög eller låg strategisk självständighet (Haspeslagh & Jemison, 1991). Dessa faktorer tillsammans bestämmer karaktären av förvärvet i sin helhet (Haspeslagh & Jemison, 1991), något som i sin tur påverkar integrationsprocessen och hur organisationer bör arbeta med knowledge management (Carrillo & Anumba, 2002).

Ett lågt strategisk beroendeförhållande kombinerat med en hög organisatorisk självständighet leder till *bevarande*. Ett högt strategisk beroendeförhållande kombinerat med en hög organisatorisk självständighet leder till *symbios*. Ett lågt strategisk beroendeförhållande kombinerat med en låg organisatorisk självständighet leder till *besittning*. Slutligen, ett högt strategisk beroendeförhållande kombinerat med en låg organisatorisk självständighet leder till *upptagning* (Haspeslagh & Jemison, 1991).

	<u>Grad av strategiskt beroendeförhållande</u>	
	<b>Lågt</b>	<b>Högt</b>
<u>Grad av organisatorisk självständighet</u>		
<b>Högt</b>	Bevarande	Symbios
<b>Lågt</b>	Besittning	Upptagning

Figur 7.1 Haspeslagh och Jemisons modell över olika integrationsformer baserad på förvärvstyp (Haspeslagh & Jemison, *Managing Acquisitions*, 1991, s. 139)

### 3.1.1 Bevarande förvärv

Ett förvärv som klassificeras som ett bevarande förvärv har ett högt behov av organisatorisk självständighet samtidigt som det finns ett lågt behov av ett strategiskt beroendeförhållande mellan de två organisationerna. Det primära målet med ett sådant förvärv är att bevara den värdeskapande aktiviteten i det förvärvade företaget (Haspeslagh & Jemison, 1991).

Ett vanligt scenario i bevarande förvärv är att det förvärvande företaget bistår med finansiella medel till det förvärvade företaget, samtidigt avstår de från det operationella ansvaret och tar ett strategiskt ansvar. Den primära anledningen till att det förvärvande företaget inte tar en högre grad av operationellt ansvar är att de värdeskapande aktiviteterna i det förvärvade företaget är beroende av en hög organisatorisk självständighet (Haspeslagh & Jemison, 1991).

I ett bevarandescenario ligger fokus på lärande och fostran av det förvärvade företaget istället för en högre grad av integration. Det förvärvande företaget bör se till att faktorer såsom organisationskultur och organisationsstruktur bevaras i det förvärvade företaget. Detta beror på att de värdeskapande faktorerna som finns i det förvärvande företaget ofta finns inom dessa områden i ett bevarandescenario. För att det förvärvande företaget ska kunna få ut värde från förvärvet bör de etablera processer för att lära sig av det förvärvade företaget. Exempel på sådana processer är att etablera en kontinuerlig dialog och en så kallad ”gatekeeper struktur” där en eller flera personer från det förvärvande företaget tar på sig rollen att agera mellanhand mellan de två organisationerna (Haspeslagh & Jemison, 1991).

”Gatekeeper strukturen” har fyra olika roller att fylla. Den första rollen innebär att de båda företagens organisationskulturer och strukturer ska preserveras. Detta görs genom att sträva efter gemensam tolerans av varand-

ras kulturer hos de anställda i de båda organisationerna. Den andra rollen handlar om att det förvärvande bolaget fostrar det förvärvade företaget genom att hjälpa det utvecklas. Detta innebär generellt ett förskjutande av resurser till det förvärvade bolaget. Den tredje rollen handlar om gemensamt lärande. Detta innebär att de båda företagen samlar på sig erfarenhet om de respektive företagens affärsområde. Detta är främst relevant när det två företagen inblandande i ett förvärv inte är verksamma i samma bransch. Den fjärde och sista rollen handlar om att tillsätta resurser till det nya verksamhetsområdet som de två företagen ska ta sig an tillsammans. Detta är relaterat till den tredje rollen och utgår från att de två företagen kan skapa gemensamma värdeskapande aktiviteter (Haspeslagh & Jemison, 1991).

### 3.1.2 *Symbiotiskt förvärv*

Den största utmaningen i ett symbiotiskt förvärv är att skapa värde med förvärvet utan att kompromissa med den organisatoriska självständigheten och organisationskulturen. Det förvärvade företaget bör tillåtas stor självständighet i början av integrationsprocessen för att kunna bevara organisationskultur och arbetssätt (Haspeslagh & Jemison, 1991).

När man bevarar det förvärvade företagens kultur och arbetssätt bör det förvärvade företaget administreras genom en så kallad "gatekeeper" från det förvärvande företaget, likt den struktur som man bör etablera vid ett bevarandescenario. Denna struktur kan användas för att det förvärvade företaget ska kunna fortsätta att arbeta som de gjorde innan förvärvsprocessen. Därför är det avgörande att det förvärvade företaget är medvetet om vilket typ av värde som de förväntas bidra med efter förvärvet. "Gatekeeper" strukturens uppgift är att skapa ett samspel mellan de båda organisationerna samtidigt som de värdeskapande faktorerna av förvärvet bevaras (Haspeslagh & Jemison, 1991).

Efter en period av att bevara bör man skapa initiativ för ökat samarbete mellan de två organisationerna. Ett incitament för ökat samarbete är att se till att det förvärvade företaget får ökade resurser i form av bland annat finansiering. Genom att låta det förvärvade företaget behålla sin identitet och kultur samtidigt som man tillåter självständighet och att det förvärvade företaget får ha en viss påverkan på arbetet ökar chansen att målet med förvärvet uppfylls. Chansen till att man når målen med integrationen ökas därmed genom att tillåta det förvärvade företaget ett visst operationellt ansvar samtidigt som det förvärvande företaget behåller strategiskt ansvar (Haspeslagh & Jemison, 1991).

I ett symbiotiskt förvärv är det också viktigt med en gemensam respekt, att identifiera de skillnader som finns mellan de två organisationerna och att kunna arbeta tillsammans mot en gemensam vision. Att båda organisationerna har en enad bild av bakgrunden och målet för förvärvet är avgörande. Att de båda parterna kan komma överens om en strategi i ett långsiktigt tidsperspektiv är också en viktig faktor för integrationen. En annan aspekt av integrationsprocessen är att bolaget som genomför förvärvet måste se till

att den egna organisationen är fullt informerade om bakgrundsmålen till förvärvet (Haspeslagh & Jemison, 1991).

För att undvika motstånd och missförstånd från den egna organisationen behövs tydlig information om vilken typ av värde som det förvärvande företaget förväntas bidra med, men även hur den egna organisationen bör agera gentemot det förvärvade företaget. Geografisk närhet, en tydlig dialog och kunskapsutbyte mellan de två organisationerna är viktiga faktorer för att undvika motstånd och missförstånd. Det är därmed även viktiga faktorer för att ett symbiotiskt förvärv ska lyckas (Haspeslagh & Jemison, 1991).

Det uppstår ofta en paradox i symbiotiska förvärv som är relaterad till de problem som inträffar när det genomförs ändringar i det förvärvade företags organisatoriska självständighet. Det förvärvande företaget genomför dessa ändringar i syfte att kunna nå ett visst kunnande i det förvärvade företaget. I slutänden får detta en motsatt effekt då kunnandet som eftersöks försvinner i och med ändringarna, vilket därmed leder till minskade synergieffekter (Haspeslagh & Jemison, 1991).

Detta beror främst på att nyckelpersoner lämnar det förvärvade företaget då de inte längre känner att de kan vara kvar i den förändrade organisationen. Det är viktigt att det förvärvade företaget ges den grad av organisatorisk självständighet som krävs för att den strategiska förmågan och kunnandet inte ska riskera att förloras (Haspeslagh & Jemison, 1991).

### *3.1.3 Upptagningsförvärv*

I ett förvärv som klassificeras som ett upptagningsförvärv ligger fokus på ett högt strategiskt beroendeförhållande samtidigt som man inte befäster ett större värde vid organisatorisk självständighet för det förvärvade företaget. Ett sådant förvärv har en stark fokus på full integration över tid av samtliga av det förvärvade företags värdeskapande aktiviteter. I ett upptagningsförvärv har dessa aktiviteter ett lågt behov av organisatorisk självständighet och kan därför integreras in i det förvärvande företaget. Över tid ligger fokus på att de två företagen ska integreras fullständigt till den punkt där de två tidigare organisationerna inte längre kan särskiljas (Haspeslagh & Jemison, 1991).

Ett förvärv med dessa bakgrundsmål tar ofta lång tid och kräver tålamod från båda sidor. För att utfallet av de värdeskapande aktiviteterna i den framtida gemensamma verksamheten ska bli så bra som möjligt krävs planering av hur man bör gå tillväga. En sådan planering innefattar ofta identifiering av så kallade ”best practices” i de båda organisationerna för att planera vilka delar av det två företagen som bör behållas och vilka som bör avvecklas (Haspeslagh & Jemison, 1991).

Ett upptagningsförvärv inleds med att båda parter sätter sig ner tillsammans och identifierar ”best practices” och planerar för hur dessa bäst bör integreras i den framtida organisationen. Detta görs med personal från båda organisationerna. Det andra steget i en upptagning handlar om en gemensam

rationalisering av de båda organisationerna, det vill säga att identifiera hur man bäst effektiviserar produktiviteten i den framtida organisationen. Det tredje steget handlar om att inleda förflyttningen av ”best practices” från det förvärvade företaget till det förvärvande företaget. Det fjärde och sista steget handlar om att identifiera och behålla de skillnader som finns mellan organisationerna innan förvärvet. Detta genomförs i och med att det kan skapas konkurrensfördelar genom att behålla vissa skillnader mellan de två organisationerna (Haspeslagh & Jemison, 1991).

#### *3.1.4 Besittning*

Ett förvärv där det förvärvande företaget inte har som syfte att integrera det förvärvade företaget i den egna organisationen klassificeras som en besittning. Denna typ av förvärv kräver varken en hög grad av organisatorisk självständighet eller ett nära strategiskt beroendeförhållande. Ett sådant förvärv har ofta primärt finansiella mål, såsom en överföring av finansiella medel från det förvärvade bolaget (Haspeslagh & Jemison, 1991).

### **3.2 Knowledge management som ett verktyg i integrationsprocessen**

Utifrån de val som ett företag står inför i en förvärvsprocess går vi nu vidare till teori kring kunskapshantering i integrationsprocesser. De ovanstående typerna av förvärv innefattar allt från total integration till en avsaknad av integration. I enlighet med syftet för uppsatsen behöver vi undersöka teori som behandlar hur implicit kunskap kan hanteras i samband med en integrationsprocess.

Knowledge management är ett brett område av teorier som berör olika typer av kunskapshantering inom organisationer. Genom år av forskning inom organisationsområdet har termen knowledge management haft många olika betydelser. Den mest etablerade användningen är att beskriva hur explicit kunskap kan förvaras och förmedlas med hjälp av olika IT-system, det vill säga likt hur knowledge management ser ut enligt synen på kunskap som ett objekt (Alvesson, 2004). Webb (1998, citerad i Carrillo & Anumba, 2002, s. 149) definierar knowledge management som ”identifiering, optimering och aktivt management av intellektuella tillgångar för att skapa värde, öka produktiviteten, samt att vinna och upprätthålla konkurrensfördelar”.

Termen knowledge management kan användas för att beskriva hur kunskap bäst hanteras i organisationer. Baserat på vilket kunskapsperspektiv som används kan knowledge management appliceras på olika sätt. Generellt innebär knowledge management verktyg, strategier och processer som kan bidra till utveckling av ny kunskap och överföring av kunskap (Newell et al. 2009).

#### *3.2.1 Två kunskapsperspektiv*

Det finns två huvudperspektiv för vad kunskap är; kunskap som ett objekt och kunskap som en del av praktiken. Kunskap som ett objekt är baserat på att kunskap är något som individer bär på. Kunskap ses därmed som en kognitiv förmåga som innebär att en individ kan omvandla data till information baserat på denna individs tidigare erfarenheter. Enligt detta perspektiv

kan implicit kunskap omvandlas till explicit kunskap för att sedan skrivas ner, kodifieras och förvaras i databaser så att andra individer kan använda sig av samma kunskap (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan, 2009).

Kunskap som en del av praktiken är baserat på att kunskap är något som konstruerats i ett socialt sammanhang där individer interagerar med varandra. Kunskap i denna syn beror därmed på det sociala sammanhanget och de olika processer som individer agerar i. Delade övertygelser och en gemensam identitet påverkar också kunskapsprocessen. Detta är alla faktorer som är delar av organisationskultur. I denna syn på kunskap sker kunskapsöverföring och skapandet av ny kunskap genom social interaktion (Newell et al. 2009).

Om man använder perspektivet att kunskap är ett objekt, används knowledge management för att frigöra kunskap från individer för att sedan lagra denna i en databas för vidare användning. Om man istället ser på kunskap som något som sker i praktiken, används knowledge management för att skapa ett socialt sammanhang där kunskap kan skapas och flöda fritt mellan individer (Newell et al. 2009).

När organisationer arbetar med knowledge management i en förvärvssituation är det därmed viktigt att ha i åtanke att det finns olika typer av kunskap och olika definitioner av vad kunskap faktiskt är. Olika typer av kunskap bör behandlas olika när det kommer till knowledge management (Carrillo & Anumba, 2002). I en förvärvsprocess där målet är att dela eller överföra kunskap mellan de två inblandade organisationerna finns alltid risken att framförallt implicit kunskap går förlorad om man inte arbetar med vissa metoder av knowledge management (Faulkner, Teerikangas, & Joseph, 2012). Senare i det här kapitlet kommer vi vidareutveckla hur organisationer kan och bör arbeta för att hantera olika typer av kunskap.

### *3.2.2 Implicit och explicit kunskap*

En vanlig definition av kunskap är att den kan delas upp i två olika typer av kunskap; explicit kunskap och implicit kunskap (Faulkner, Teerikangas, & Joseph, 2012). Skillnaden mellan dessa två typer av kunskap är att explicit kunskap är enklare att kodifiera och dela medan implicit kunskap är mer individuell och mångtydig (Faulkner, Teerikangas, & Joseph, 2012). Explicit kunskap kan skrivas ner på ett papper medan implicit kunskap är svårare att beskriva och sker oftast kopplad till en handling (Jonsson, 2012).

### *3.2.3 Bakgrunden till förvärv: en avgörande faktor till val av integrationsstrategi*

Ett bakgrundsmål till förvärv är ofta att förena den kunskap som finns i båda organisationer och på det viset skapa en synergieffekt av den kollektiva kunskapen som förs samman. Innovativa organisationer bör kontinuerligt ha knowledge management i åtanke för att kunna hantera denna kunskap. En förvärvsprocess som leder till förändringar i struktur och arbetssätt komplicerar saker ytterligare (Carrillo & Anumba, 2002).

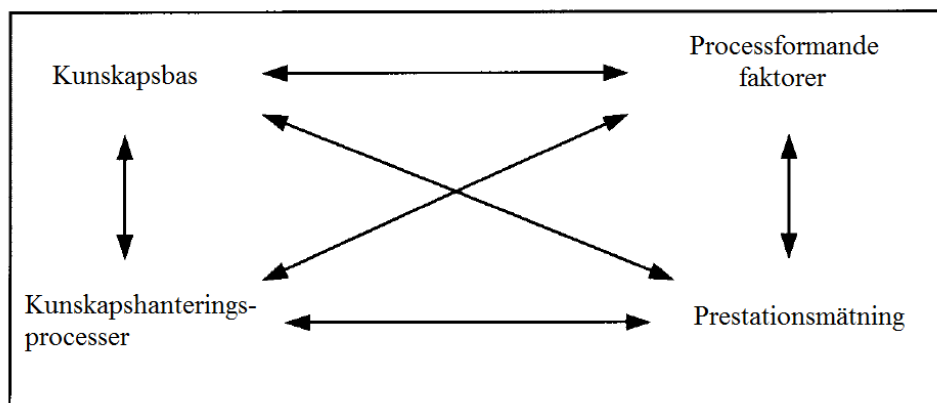


Organisationer som arbetar med knowledge management måste anpassa sig efter vilken typ av förvärv som man går igenom. Carrillo och Anumba (2002) utvecklar ytterligare den modell som Haspeslagh och Jemison (1991) använder för att beskriva olika typer av förvärv, beroende på graden av organisatorisk självständighet och vilket strategiskt beroendeförhållande som det uppköpta bolaget förväntas ha efter förvärvet. Bakgrunden och de olika målen som de båda organisationerna har med förvärvet är därför viktiga faktorer i arbetet med knowledge management i förvärvsprocessen (Carrillo & Anumba, 2002).

Det är viktigt att knowledge management genomförs grundligt och i enlighet med den bakgrund och de mål som satts upp för förvärvet. Om de inblandade organisationerna är oaktsamma eller om det finns missförstånd kring målet med förvärvet riskerar organisationerna som är iblandade att jobba felaktigt med knowledge management, något som i sin tur leder till att de förväntade synergieffekterna uteblir (Carrillo & Anumba, 2002).

### 3.2.4 Ramverk för implementering av knowledge management-teori

Carrillo och Anumba (2002) beskriver ett framtaget ramverk, CLEVER, som behandlar kulturella och organisatoriska dimensioner av knowledge management. En del av detta ramverk kan användas för att skapa en strategi för implementeringen av knowledge management i samband med förvärv. Målet med ramverket är att kunna underlätta för organisationer att identifiera hur de bör arbeta med knowledge management för att bäst nå sina mål. Ramverket är uppdelat i fyra olika områden som är sammankopplade; *kunskapsbasen*, *kunskapshanteringsprocessen*, *processformande faktorer* och *prestationsmätning* (Carrillo & Anumba, 2002).



Figur 7.1 CLEVER-ramverket för knowledge management (Carrillo & Anumba, 2002)

I organisationers arbete med knowledge management är det första steget att ta reda på vilken kunskap man redan har, vilken kunskap man vill överföra och vilka verktyg man har för att nå dit. Detta bör genomföras samtidigt som man hela tiden har det slutgiltiga målet med knowledge management-processen i bakhuvudet (Carrillo & Anumba, 2002).

Området som kallas kunskapsbasen definieras som den kunskap som finns i de båda organisationerna och är uppdelad i typerna av kunskap, hur den skapas och hur viktig den är. Det första steget i ramverket går ut på att identifiera var kunskapen finns i de båda organisationerna. Det är framförallt viktigt att identifiera kunskapen i det företag som blir förvärvat. Utan att ha skapat sig en fullständig bild över kunskapsbasen är det omöjligt att hantera kunskap vid ett förvärv (Carrillo & Anumba, 2002).

De processformande faktorerna i ramverket kan sammanfattas som interna och externa faktorer som påverkar arbetet med knowledge management. Dessa inkluderar bland annat organisationskultur, organisationsstruktur och arbetssätt. Detta kan relateras till Haspeslagh och Jemisons modell i termer av hur mycket organisatorisk självständighet som det förvärvade företaget tillåts. Utöver denna faktor påverkas arbetet med knowledge management av skillnader i organisationskultur mellan det förvärvande och förvärvade företaget. Ifall organisationerna inte hanterar dessa kulturella skillnader blir hanteringen och överföringen av kunskap från det förvärvade företaget betydligt mer ansträngd (Carrillo & Anumba, 2002).

Kunskapshanteringsprocessen behandlar organisationens mål för knowledge management samt de verktyg som behövs för att nå dessa mål. Kunskapshanteringsprocessen i ramverket kan delas upp i en livscykel med tre olika underprocesser; *kunskapsgenerering*, *kodifiering* och *kunskapsöverföring*. Andra författare såsom Tiwana (2000, citerad i Carrillo & Anumba, 2002) och Siemienuch & Sinclair (2002, citerad i Carrillo & Anumba, 2002) har även utökat detta till fyra respektive fem cykler. Det kan vara viktigare att fokusera på vissa av dessa underprocesser snarare. Till exempel kan det vara viktigare att fokusera på att identifiera hur man kan överföra kunskap istället för fokusera på att generera ny kunskap (Carrillo & Anumba, 2002).

Kunskapshanteringsprocessen är nästa steg inom ramverket och har som mål att generera, kodifiera och dela kunskap genom organisationen och mellan två organisationer i en förvärvsprocess. De verktyg som finns för att genomföra detta är många och olika. Det finns både verktyg som är relaterade till IT, det vill säga mer tekniska verktyg, samt mjukare verktyg. De mjukare verktygen som finns är uppdelade i kunskapsgenerering, kunskapsrepresentation, kunskapsframtagning eller återvinning samt kunskapsdelning. Vilka verktyg som är mest lämpliga att använda sig av beror på vilken typ av kunskap som företaget har behov av att hantera. Vi ser här återigen behovet av att kunna identifiera och separera implicit och explicit kunskap vid ett förvärv (Carrillo & Anumba, 2002).

Det fjärde och sista området i ramverket är prestationsmätning. Detta område syftar till att mäta den effekt som knowledge management har på organisationen. På det viset kan företaget säkerställa att de använder rätt strategi och för att identifiera fel i kunskapshanteringen och i det fallet kunna åtgärda processen för en mer effektiv hantering. Det finns ett behov av att kunna mäta effekten av knowledge management inom organisationer utifrån hur den påverkar organisationskultur och organisationsstruktur, snarare än

att mäta påverkan i finansiella termer (Siemienuch & Sinclair, 2002, citerad i Carrillo & Anumba, 2002). Detta behov är främst grundat i att det finns kunskap som sitter i mjukare delar av organisationen, såsom organisationskultur som kan vara en grund för implicit kunskap. Effekten av knowledge management på hanteringen av sådan kunskap är därför omöjlig att mäta med hjälp av strikt finansiella mätverktyg (Carrillo & Anumba, 2002).

### 3.2.5 *Verktyg för att överkomma problem i kunskapshanteringsprocessen*

Carrillo & Anumba (2002) har i sin artikel om knowledge management undersökt ett antal företag inom arkitektur-, ingenjör- och byggbranschen som har genomgått en förvärvsprocess, och har därefter kommit fram till en del praktiska utmaningar i kunskapshanteringsprocessen.

En av dessa utmaningar i samband med förvärvsprocessen är att ett stort geografisk avstånd mellan de två organisationerna tenderar att leda till en brist på direktkommunikation. Direktkommunikation är särskilt viktigt i knowledge management då framförallt implicit kunskap är svår att förmedla genom andra medel av kommunikation. Direktkommunikation är också ett led i processen att skapa tillit och en bra dialog mellan de två organisationerna, vilket behövs för att kunskapshanteringsprocessen i ett förvärv ska gå så smidigt och effektivt som möjligt. Ett annat problem som författarna har upptäckt har varit att vissa av företagens organisationsstrukturer har förändrats på ett sådant sätt att det har motarbetat kunskapshanteringsprocessen (Carrillo & Anumba, 2002).

För att överkomma dessa och andra problem finns ett antal föreslagna lösningar. Organisationsstruktur och organisationskultur nämns som potentiella verktyg för att komma över problem i kunskapshanteringsprocessen. Dessa två organisationsområden kan vara starka verktyg, så länge de är utformade på ett sätt som stödjer och uppmuntrar kunskapsdelning mellan de två organisationerna i ett förvärv. På ett liknande sätt kan de också vara stora hinder till att kunskapshanteringsprocessen genomförs på ett effektivt sätt. En av de viktigaste delarna av kunskapshanteringsprocessen är att skapa incitament för personalen i de båda organisationerna att dela med sig av kunskapen som de bär på. Detta är särskilt viktigt i organisationer där kunskapen består till stor del av implicit kunskap (Carrillo & Anumba, 2002).

### 3.2.6 *Fem faktorer för att skapa synergieffekter*

Grotenhuis och Weggeman (2002) beskriver olika faktorer och teman inom knowledge management som är kopplade till hur ett företag bör agera för att effektivisera arbetet med knowledge management i integrationsprocessen av ett förvärv. Dessa faktorer är: *utmaningen att behålla nyckelpersoner motiverade, kunskapsutbyte genom utväxling av människor mellan de två organisationerna i ett förvärv, att kunna hantera kulturella skillnader* och slutligen *att kunna aktivera människor för att underlätta informationsutbyte*. Dessa leder tillsammans till synergi som en följd av kunskapsdelning.

Den första faktorn är hur kunskapsdelning leder till ökade synergieffekter vid ett förvärv. Här beskrivs det hur ett förvärv med hög integration i grun-

den består av två kunskapsbaser som tillsammans ska kunna skapa ett högre värde tillsammans (Grotenhuis & Weggeman, 2002). Detta stämmer väl överens med vad Carrillo och Anumba (2002) också argumenterat för. Organisationskultur spelar en viktig roll i skapandet av synergieffekter i och med att det kan användas som ett system för en effektivare kunskapshanteringsprocess inom organisationer. Om två organisationer med välutvecklade kulturer som främjar kunskapsutbyte och kunskapsdelning möts i en förvärvssituation ökar chansen för en lyckad integration (Grotenhuis & Weggeman, 2002).

För att knowledge management ska kunna vara ett användbart verktyg i en förvärvsprocess är det också viktigt att engagera och motivera nyckelpersoner i integrationsprocessen och se till att dessa inte lämnar organisationen. Detta är relaterat till risken att förlora den implicita kunskap som oftast innehas av individer (Faulkner, Teerikangas, & Joseph, 2012). Ett sätt att minimera risken att förlora kunskap med nyckelpersoner som lämnar organisationen är att skapa starka incitament för kunskapsdelning inom företaget. Detta kan genomföras med hjälp av organisationskulturen. Om en organisation går in i en förvärvsprocess med en stark kultur som stöttar knowledge management förefaller chansen att kunskap stannar inom företaget som större än om man saknar detta stöd (Grotenhuis & Weggeman, 2002).

Att motivera nyckelpersoner till ett ökat engagemang under integrationsprocessen är kritiskt för att kunna skapa synergieffekter. Om organisationen lyckas få dessa nyckelpersoner att stå bakom den nya organisationsformen, som utvecklas under integrationsprocessen, ökar chansen till en effektiv kunskapsdelning mellan organisationerna. Teorin beskriver behovet för dessa nyckelpersoner att agera som "knowledge enablers", det vill säga personer som underlättar för kunskapshandlingen i organisationen. Man skulle kunna beskriva detta som en komplettering av en stark organisationskultur. Dessa personer bör ha som uppgift att stimulera både kunskapsgenerering och kunskapsdelning inom organisationen. Deras uppgift bör också vara att tackla eventuella problem och hinder som står i vägen för effektivt knowledge management-arbete (Grotenhuis & Weggeman, 2002).

En annan viktig del av den mänskliga sidan av knowledge management är vikten av att människor från båda organisationer besöker varandra (Grotenhuis & Weggeman, 2002). Vad som menas med detta är ett kontinuerligt utbyte av personer mellan de båda organisationerna i en förvärvsprocess. Detta utbyte bidrar till en ökad förståelse mellan de båda organisationerna och minskar därmed risken för kulturella missförstånd i integrationsprocessen (Grotenhuis & Weggeman, 2002). Huvudsyftet med utbytet är däremot att öka kunskapsdelningen mellan de båda organisationerna och därmed chansen för en framgångsrik integration (Grotenhuis & Weggeman, 2002). Vi kan relatera detta till det behov som finns för social interaktion i kunskapsdelning, särskilt när det gäller överföring av implicit kunskap (Newell et al. 2009).

Det ovanstående behovet av social interaktion är relaterat till vikten av att båda organisationerna jobbar för att minska kulturella missförstånd genom att hantera kulturella skillnader. Detta är någonting som specifikt måste behandlas av de båda organisationernas ledare under integrationsprocessen. Genom att hantera kulturella skillnader förbättras möjligheterna till ett mer effektivt kunskapsutbyte (Grotenhuis & Weggeman, 2002).

Det sista temat som tas upp som en viktig faktor till en lyckad integrationsprocess är behovet av att kunna aktivera människor för att underlätta informationsutbyte. Detta är också relaterat till behovet av social interaktion i kunskapsutbytet när det gäller implicit kunskap. IT-system kan underlätta för ett kunskapsutbyte av explicit kunskap, dock krävs andra hjälpmedel för ett utbyte av implicit kunskap. Geografisk närhet och aktiviteter där människor kan träffas personligen är viktiga faktorer för ett sådant kunskapsutbyte. Förutom att underlätta kunskapsutbytet är dessa faktorer även viktiga för att hantera kulturella skillnader genom att få en bättre bild av varandras organisationer (Grotenhuis & Weggeman, 2002).

### **3.3 Strategier för kulturell integration och bevarande**

Betydelsen av organisationskultur i processen att överföra kunskap, från ett företag till ett annat, under ett förvärv, gör det relevant att undersöka vilka strategier och modeller som finns för att hantera organisationskultur. Att hantera kulturella skillnader är inte bara ett verktyg i knowledge management-teori utan även en viktig komponent i olika strategier för integration (Grotenhuis & Weggeman, 2002; Child, 2005).

Det råder delade meningar kring huruvida skillnader i organisationskultur, mellan två företag som är inblandade i en förvärvsprocess, leder till svårigheter eller om det underlättar integrationsprocessen. Vissa forskare argumenterar för att skillnader i organisationskultur mellan det förvärvande och det förvärvade företaget kan leda till en utökad synergi mellan de två företagen (Weber, Shenkar, & Raveh, 1996, citerade i Marks & Mirvis, 2011a). Andra hävdar dock att skillnader i organisationskultur försvårar integrationsprocessen då det leder till meningsskiljaktigheter och motstånd till förändring (Marks & Mirvis, 2011a).

Marks & Mirvis (2011a) argumenterar för att nyckeln till framgång i integrationsfasen av ett förvärv ligger i vad de kallar att ”hantera kulturella skillnader”. Det viktiga i en förvärvsprocess är inte att de två inblandade företagen har en kompatibel kultur utan i att kunna hantera eventuella skillnader (Marks & Mirvis, 2011a). Detta är någonting som Haspeslagh och Jemison förbiser i sin modell. När det gäller att hantera organisationskulturens roll i integrationsprocessen finns det flera teorier och modeller om hur detta kan gå till. Child (2005) beskriver ett företags olika möjligheter till kulturell integration vid företagsförvärv. Företag har två val att göra som relaterar till kultur vid integrationsprocessen. Det första valet berör att aktivt försöka integrera de två företagens kulturer eller inte, och det andra valet handlar om att sträva efter kulturell mångfald eller inte.

Child (2005) har utvecklat en modell för hantering av organisationskultur vid förvärv med fyra olika möjligheter: *kulturell pluralism*, *kulturell segmentering*, *kulturell syntes* och *kulturell dominering*. Den första möjligheten, kulturell pluralism, är tillståndet som uppstår när man strävar efter låg integration av organisationskulturerna mellan företagen samtidigt som det finns ett stort fokus på kulturell mångfald. I denna strategi uppmuntras det faktum att skilda organisationskulturer bör leva kvar på båda företagen vid ett förvärv. Denna strategi är främst användbar för att organisationskulturen ska skapa en högre flexibilitet i arbetet och för att de skilda kulturerna ska fortsätta att agera som stöd för arbetssättet som de båda företagen hade innan förvärvet. Med denna strategi behåller företaget även sin produktivitet under en förvärvsprocess (Child, 2005).

Kulturell segmentering uppstår när man eftersträvar låg integration av organisationskulturerna mellan företagen samtidigt som man har ett litet fokus på kulturell mångfald. Organisationskultur i denna strategi är ett relativt flytande fenomen som är situationsberoende. Skillnaden mellan kulturell pluralism och kulturell segmentering är att kulturell mångfald ses som en kritisk resurs i kulturell pluralism. Detta kan indirekt leda till att man misslyckas med att se fördelarna med kulturell mångfald inom företaget och därmed inte lär sig av varandras kulturer. En av fördelarna med kulturell segmentering är att man undviker vissa av de kulturella konflikter som är vanliga i andra strategier kring hantering av organisationskultur (Child, 2005).

	<u>Grad av kulturell integration</u>	
	<b>Lågt</b>	<b>Högt</b>
<u>Grad av kulturell mångfald</u> <b>Högt</b>	Kulturell pluralism	Kulturell syntes
<b>Lågt</b>	Kulturell segmentering	Kulturell dominering

Figur 7.3 Childs modell för att hantera kulturella skillnader (Child, 2005, s. 259)

Den tredje möjligheten, kulturell dominering, är tillståndet som uppstår när en hög grad av integration av organisationskulturerna eftersträvas mellan företagen samtidigt som kulturell mångfald inte värdesätts överhuvudtaget. I denna strategi bildas en stark gemensam kultur på de båda företagen. Denna kultur är till stor del inspirerad av det köpande företaget i ett förvärv. De största fördelarna med denna strategi är att skapa en gemensam identitet och

standardiserade arbetssätt och strukturer i den nya organisationen. Det finns dock en risk att motstånd uppstår från det förvärvade företaget som oftast är vana vid att jobba på ett annat sätt än det förvärvande företaget. Detta kan i sin tur leda till lägre produktivitet och färre synergifördelar (Child, 2005).

Den sista strategin, kulturell syntes, är tillståndet som uppstår när hög integration eftersträvas av organisationskulturerna mellan företagen samtidigt som ett högt fokus sätts på kulturell mångfald. Här ligger fokus på att de båda självständiga organisationskulturerna ska kunna inspirera ett bredare tänkande på det nya företaget och att man ska kunna ta ”det bästa från båda världar”. I det fall man lyckas med detta är meningen att de bästa delarna av de båda kulturerna ska skapa en ny gemensam kultur. Till skillnad från de ovanstående strategierna är kulturell syntes betydligt mer tidskrävande. En syntes kan innebära mindre motstånd än kulturell dominans. Samtidigt behåller organisationen även de fördelar de erhåller av att lära sig av kulturell mångfald (Child, 2005).

### 3.4 Sammanfattning av teoretiskt ramverk

Haspeslagh och Jemisons (1991) modell om olika integrationsstrategier kan användas för att beskriva olika typer av förvärv och olika strategier baserat på integration eller bevarande av det förvärvade företaget. Denna modell belyser de val ett företag har när det går in i en integrationsprocess. Beroende på vilka bakgrundsmål som finns med förvärvet kan företag välja en låg eller hög grad av integration. Modellen beskriver därefter olika strategier för implementering beroende på typen av förvärv. Vid förvärv där bakgrundsmålet är överföring av implicit kunskap är valet mellan ett symbiotiskt förvärv eller ett bevarande förvärv relevant för det dilemma som uppstår. Ytterligare teorier kan användas för att beskriva hur företag sedan bör agera i integrationsprocessen.

Carrillo och Anumba (2002) vidareutvecklar denna modell genom att beskriva hur knowledge management bör implementeras efter det förvärvande företaget har valt att en integrationsstrategi. Deras ramverk kan användas för att analysera integrationsprocessen ur ett knowledge management perspektiv. Det är även relevant för att förstå de olika typer av integrationsstrategier som finns tillgängliga i förvärv där kunskap ska överföras från det förvärvade företaget. Slutligen beskriver ramverket olika faktorer och verktyg som kan användas för kunskapsöverföring.

Grotenhuis och Weggeman (2002) utvecklar vidare faktorer som är viktiga för en lyckad implementering av knowledge management i en integrationsprocess. Vid en framgångsrik hantering av dessa faktorer uppstår synergieffekter som följd av kunskapsöverföring. Dessa faktorer kan användas för att förstå vad som påverkar integrationsfasen av en förvärvsprocess och hur organisationer bör arbeta för att nå målen med integrationsprocessen.

Slutligen kan Childs (2005) modell användas för att belysa olika strategier för kulturell integration och utmaningen att hantera kulturella skillnader i integrationsprocessen. Organisationskultur har en stark påverkan på integ-

rationsprocessen, eventuella skillnader mellan de två företagens strategier bör därmed hanteras (Cartwright & Schoenberg, 2006; Marks & Mirvis, 2011a).

Vi menar att dessa teorier är sammankopplade för att kunna förklara de val ett företag har när de genomgår en integrationsprocess. Haspeslagh och Jemison (1991) belyser de olika val som ett företag har vid integrationsprocessen, baserat på de bakgrundsmål som finns vid förvärvet. Carrillo och Anumba (2002) menar att de företag som har som specifikt mål att överföra kunskap i ett förvärv bör basera sin integrationsstrategi på de bakgrundsmål som finns. Grotenhuis och Weggeman (2002) diskuterar vidare hur företag bör arbeta med knowledge management för att överföra implicit kunskap och belyser organisationskulturens roll som katalysator både för att generera och överföra kunskap. Kulturella skillnader vid ett förvärv är oundvikliga. Strategin för hur dessa skillnader bör hanteras grundas på bakgrundsmålen (Child, 2005).



## 4 Motiv, förutsättningar och respons till förvärvet

I detta kapitel återger och diskuterar vi de motiv, förutsättningar och respons vi fått av förvärvet baserat på intervjuer och tidningsartiklar. Vi beskriver vad BlackBerry ville få tillgång till genom förvärvet. Vi återger även en bild av hur TAT såg ut innan förvärvet och fallspecifika omständigheter som hade en påverkan. Slutligen går vi igenom hur responsen blev till förvärvet.

### 4.1 Motiv för förvärvet: Teknik och talang

Bakgrunden, motiven och de framtida målen med ett förvärv är avgörande för hur integrationsprocessen bör se ut. När BlackBerry tillkännagav sitt förvärv av TAT framhävde de TAT:s talang och innovationsförmåga som en anledning till förvärvet.

*Today we are pleased to confirm plans for The Astonishing Tribe (TAT) team to join Research In Motion (RIM). We're excited that the TAT team will be joining RIM and bringing their talent to the BlackBerry PlayBook and smartphone platforms. For those who don't know, TAT is renowned for their innovative mobile user interface (UI) designs and has a long history of working with mobile and embedded technology (Yach, 2010).*

Detta stämmer väl överens med det intryck vi fått från intervjuerna. I dessa har det påpekats att en av huvudanledningarna till förvärvet var att få in teknisk kompetens inom ett område som BlackBerry inte var lika starka på, men huvudsakligen förvärva den innovationsförmåga, kunskap och kreativitet som fanns inom TAT.

*Här var det mycket en fråga av, dels att köpa IP, alltså i det här fallet mjukvara som BlackBerry köpte, ett ramverk för att bygga användargränssnitt. Det är ju en asset, en tillgång som man bara kan flytta över. Men mycket av det här uppköpet handlade också om talang, ett sätt att försöka få ett försprång eller i alla fall att komma ikapp när det gäller en viss sorts talang eller kompetens*

Dessa tillgångar skulle vara basen för att generera nya produkter. På så sätt kunde de få tillgång till TAT:s talang, det vill säga den sammanlagda kompetensen som fanns bland företagets personal och deras förmåga att vara innovativa när de jobbade tillsammans. Härmed tydliggörs de två stora målen med förvärvet; att få tillgång till TAT:s teknik och få över TAT:s talangfulla personal med dess kunskap.

I svensk media rapporterade bland annat Sydsvenskan om förvärvet och den efterkommande integrationen. Bland annat har det skrivits om bakgrunden till förvärvet. I en artikel från 2011 skriver Sydsvenskans Thomas Frostberg: ” framför allt ville RIM [BlackBerry] åt det som fanns i huvudet på medarbetarna: en unik kombination av teknik- och designkunnande.” (Frostberg, 2011a). Media skriver också att en anledning till förvärvet var att förnya BlackBerry för att kunna hävda sig i konkurrensen med bland annat Android och iPhone (Reisinger, 2010; Arthur, 2010). Det uppmärk-

sammas att Blackberrys ”corporate style” har gjort det svårt att hävda sig mot sina mer innovativa konkurrenter (Reisinger, 2010; Arthur, 2010).

Därmed var det meningen att TAT skulle kunna påverka Blackberrys innovationsförmåga, och därmed även utveckla en konkurrensfördel. En person med hög befattning inom TAT berättade att när Blackberry först tog kontakt med dem var det uttalat att TAT:s innovationsavdelning skulle vara involverad i att ”sprida kultur” på Blackberry.

*Det som Blackberry gjorde ganska så smart var att de sa till oss att, ”vi vill att ni bibehåller den kulturen som ni har [...] vi vill att Blackberry ska anpassa sig istället och bli som ni har varit”.*

Bakgrunden till detta låg i att TAT:s kunskap och innovation var framträdande i den egna organisationskulturen. En av anledningarna till att Blackberry köpte TAT var således att försöka få in kunskap genom att sprida TAT:s kultur in i den egna organisationen. För att genomföra detta krävdes det en viss grad av integration, men även ett bevarande av TAT:s organisatoriska självständighet för att minimera risken att nyckelpersoner lämnade företaget.

## 4.2 Förutsättningar för förvärvet: berättelsen om TAT

TAT hade funnits i åtta år innan det blev uppköpt, vilket innebar att det var en relativt ung organisationskultur. Detta hindrade inte företaget från att utveckla en unik och stark kultur som var djupt befäst hos medarbetare på olika nivåer och avdelningar. TAT var ett företag som startades av en grupp studenter, där intjäningsförmågan inte prioriterades utan snarare att jobba med spännande och roliga projekt. Detta är någonting som skulle komma att genomsyra företagets kultur ända fram till uppköpet. Flertalet anställda vittnar om en kultur där ”att ha roligt” och ”lära sig saker” var ledord för TAT.

*Poängen för oss var att vi ville syssla med det vi tyckte var roligast och det vi var bäst på, och inte liksom det administrativa. [...] Medan det vi försökte göra som var väldigt oortodox, det var att vi sa såhär att ”chefer är väldigt duktiga administratörer.” Deras uppgift är att se till att de personerna under dem, inom citation ’under dem’, ska kunna prestera så bra som de kan.*

### 4.2.1 TAT:s kärnkultur: fokus på gemenskap och deltagande

Under de första åren var det många unga personer som anställdes, däribland många nytexaminerade studenter som fick sina första riktiga jobb. Detta innebar att förväntningar bland de anställda om hur mycket de kunde påverka på TAT var väldigt höga, då de inte hade några referensramar för hur mycket en anställd vanligtvis kan vara med och bestämma på ett bolag. Detta bidrog till att underhålla den del av kulturen som innebar att anställda ofta fattade gemensamma beslut och att alla skulle vara inblandade.

På TAT var det viktigt att lyssna på andra människor och att alla kunde vara involverade i de beslut som togs för att inte tappa arbetsglädjen. Detta kunde dock ibland dras till något extrema längder. En högt uppsatt person

beskriver hur det fanns en ”participation culture” och att detta applicerades fullt ut.

*Alltså det var ju verkligen väldigt väldigt [sic] konstig struktur och hierarki. När vi hade strategimöten fram till 2006 tror jag, så bjöd vi in alla på bolaget och åkte till ett spa och gjorde det med post-it. 2006 var vi 80 personer, och då nånstars då förstod vi att det var helt idiotiskt. Därför att om man tar 80 personer och laddar dem med post-its och försöker få någonting gjort, så det enda man får gjort det är att folk blir väldigt nervösa, och tycker det är jobbigt, och känner att de har mycket ansvar och förstår inte riktigt vad de egentligen ska göra.*

Detta citat visar även på en platt struktur samtidigt som det belyser kärnan i TAT:s kultur och visar hur annorlunda den var. På TAT hade alla lika mycket värde oavsett position. Det var viktigt att alla skulle känna sig sedda och vara en del av gänget. Varje måndag och fredag hade TAT möte där alla var välkomna. En före detta anställd berättar hur ”alla kom till företaget och åt frukost, du kunde stå och äta en bulle med städerskan och vd:n. Det var inga problem, för städerskan fick ta en bulle lika mycket som vd:n fick ta en bulle.”

Samma person fortsätter och berättar hur ”städerskan hette inte bara ’städerskan’, utan hon hette Fru X [författarnas anonymisering], det var ju också viktigt att hon var en individ”. På TAT var anställda inte fixerade vid position och status, utan alla hade lika stort värde och lika stor rätt till att vara en del av TAT-familjen. Det var en informell struktur, och då företaget var förhållandevis litet var det möjligt för alla anställda att lära känna varandra, oavsett position och arbetsuppgift.

#### 4.2.2 Rekryteringsfilosofi: exjobbare och ”bästa personligheten”

TAT hade en relativt ovanlig rekryteringsfilosofi som var grundad i företagets organisationskultur. Även om företaget hade informella strukturer och en organisationskultur där man prioriterade att ha roligt utförde anställda sina arbetsuppgifter med ett gott resultat och hög arbetsmoral. En före detta anställd berättade för oss hur individen var i fokus:

*Sen måste jag säga att vi jobbade väldigt individuellt i personalen. Man tittade på individen framför sig och frågade sig vilket behov den har. Man kollade på vilka behov företaget har och vilka behov individen har för att försöka matcha det för att få ut den bästa prestationen under arbetstiden. Man frågar sig själv; vad kan jag göra för att göra ditt jobb roligare [...].*

För att få in individer som passade i organisationen fanns ett fokus på att ”rätt” typ av person anställdes. En stor del av rekryteringen skedde genom att anställda tipsade om kompisar. I linje med företagets studentliknande organisationskultur hade TAT också ett stort fokus på att ta in exjobbare och nytutexaminerade studenter i organisationen.

*[...] vi hade en sjuklig mängd exjobbare varje år, tio procent, nej inte tio procent men fem procent av alla anställda var exjobbare nästan vartenda år, för vi hade så många, för vi tyckte att det var ett bra sätt för dem att få arbetsfarenhet och ett bra sätt för oss att få ungt folk.*

TAT gick i huvudsak efter den ”bästa personligheten”; att individen skulle passa bra in på företaget och komplettera teamet, snarare än den med bästa tekniska kunskap. Den unika sammansättningen av människor med teknik- och designkunskaper som skapade ett team och sätt att arbeta bidrog till TAT:s framgång.

#### *4.2.3 Arbetsglädje och motivationsfaktorer: nyckelfaktorer i TAT:s kultur*

För att få de anställda att prestera berättar en intervjuperson med hög befattning att de trodde på att entusiasmera människor. Sättet som TAT hanterade personalen på var ett relativt okonventionellt sätt. Samma intervjuperson berättar hur de hade sammankomster där det blev ”mycket halleluja snack [...], och ’alla tillsammans’ och ’nu kör vi’ och såhär. För att vi trodde väldigt mycket på att alltså vi allihopa måste brinna för det här.”. Det gick till och med så långt att flera personer under intervjuerna likställer TAT med en ”religiös sekt”.

Detta fick några av de lite äldre medarbetarna, med erfarenhet från andra företag, att ifrågasätta seriositeten i organisationen och att dessa sammankomster kändes ”överdrivna”. Rekryteringen av flera unga personer bidrog även till att bevara den ”studentliknande” kulturen. Det var inte förrän företaget började anställa lite äldre personer, med barn, som man började ta bolagets stabilitet på större allvar. Detta ökade trycket på att ha en god intjäningsförmåga samt skapa ett bolag med en hållbar framtid.

TAT:s filosofi att ha roligt fortsatte dock att utgöra en grund för företaget och anställda drevs inte i huvudsak av att tjäna pengar. Det som företaget lockade medarbetare med var inte en hög lön, utan att anställda skulle trivas på jobbet och ha roligt. I företagets lokaler fanns bland annat spelrum, bastu och musikrum. Detta bidrog till att skapa den lekfulla miljön som representerade TAT:s kultur.

Det fanns vissa anställda på företaget som var särskilt viktiga för att upprätthålla och vidareutveckla kulturen. En före detta chef berättar hur hon brukade jobba för att skapa gemensamhet och glädje på TAT. I det arbetet ingick bland annat att se till att nya kollegor alltid hade någon att äta lunch med, och att ingen skulle vara ensam. Detta är även ett exempel på hur mån ledning och chefer på TAT var att anställda skulle trivas på jobbet och att alltid ha kul.

### **4.3 Respons till förvärvet: Blackberry lyckades förvärva tekniken, men nyckelpersonerna försvann på vägen**

Med den bild vi nu fått av hur TAT såg ut innan förvärvet, kan vi gå vidare till att diskutera hur förvärvet gick till. Den kunskap som fanns på TAT var i huvudsak implicit då medarbetarnas individuella kunskap delades genom social interaktion. Med bakgrundsmålet att förvärva både TAT:s teknik och implicita kunskap bland de anställda var det nu upp till Blackberry att välja ett tillvägagångssätt för integrationsprocessen. En av våra intervjupersoner berättade att Blackberry var väl medvetna om vad de förvärvade och att de gjorde sitt bästa för att behålla TAT:s innovationsförmåga:

*Jag tror nog att, min upplevelse är att RIM [Blackberry] var duktiga på att göra sitt bästa för att behålla mycket av det. [...] vi hade informerat dem väldigt väl och pratat väldigt mycket om att: "det ni köper här är kultur, ett sätt att arbeta. Ändrar ni på det så ändrar ni på det ni har köpt, och det vill ni inte". Och de var väldigt klara över vad de köpte: "Ja men det är ju kul att ni har lite mjukvara, men det är människorna i organisationen, kulturen och sättet att arbeta som vi köper".*

När det gäller utländsk medias beskrivning av förvärvet kan vi bland annat uppmärksamma att när förvärvet blev officiellt rapporterades det att TAT fortfarande skulle vara en egen självständig organisation (Reisinger, 2010; Arthur, 2010). I en artikel i Sydsvenskan som gjordes med Blackberrys dåvarande vd, Mike Lazaridis, diskuterar han risker med en eventuellt upplevd skillnad mellan en småbolagskultur och ett större byråkratiskt företag. För att minimera risken att TAT:s personal skulle lämna bolaget ämnade han att TAT skulle fungera som en självständig enhet (Frostberg, 2011b). Två intervjupersoner med hög befattning inom TAT var noga med att påpeka tidigt i förvärvsprocessen med Blackberry hur anställda arbetade på TAT och hur organisationskulturen var uppbyggd. De ville försäkra sig om att Blackberry var fullt medvetna om vilket typ av företag TAT var.

I våra intervjuer har vi fått ett blandat intryck av responsen till förvärvet. Det generella intrycket har varit att de flesta från TAT har upplevt förvärvet som lyckat utifrån de mål som uppgavs i början. Dock tyder den höga personalomsättningen efter integrationsprocessen på att allt inte gick som planerat.

*Många av de här liksom eldsjälarna försvann. Och när de nya kom in så fanns det inte jättemycket utrymme och skapa sig det namnet eller den ha den friheten som gjorde att Herr X [författarnas anonymisering] en gång blev Herr X, tror jag. [...] Och sen har man inte kunnat har man inte fått rekrytera på grund av liksom det ekonomiska läget, [...] Och så tror jag det är i många organisationer när det liksom börjar gå lite stiltje försvinner liksom såhär vissa högprofil personer.*

En intervjuperson beskriver förvärvet som ett av Blackberrys mest lyckade. Han påpekar att just integrationsprocessen har varit lyckad trots det geografiska avståndet samt de kulturskillnader som fanns mellan TAT och Blackberry. Intervjupersonen nämner också att bakgrunden till förvärvet är en viktig faktor för hur utfallet av förvärvet bedöms.

*[...] det här är ju omnämnt som ett av de mest lyckosamma förvärven som Blackberry har gjort. Och det kan jag nog förstå i och för sig att man kan tycka, ur perspektivet att... vi har lyckats bra med att integrera, integrera oss i dom delarna av organisationen [...].[...] Så att man kan... det beror helt på vad man vill få ut av uppköpet. Men med den utgångspunkten, och med geografiskt avstånd och olika kulturer och sådant så får man ändå på det hela taget se det som lyckosamt.*

En annan intervjuperson uttalade sig mer kritiskt. Han uttryckte åsikten om att Blackberry borde ha låtit TAT behålla sin arbetsprocess och struktur.

Denne person menade att omstruktureringen och förändringen av arbetssätt ledde till den höga personalomsättningen.

*Man skulle låtit oss vara lite grann vad vi var. [...] TAT kontoret skulle varit en enhet, alla vi som satt där skulle jobba ihop mot samma mål. Sen vet jag inte om det hade haft... om det hade varit några negativa konsekvenser... i RIM:s [Blackberrys] stora plan, men för oss tror jag att vi hade kunnat göra ett bättre jobb, vi hade kunnat ha roligare på arbetet och vilket i sin tur gör att man stannar kvar.*

Vi kan se att åsikterna skiljer sig åt vad det gäller integrationsprocessen. En av våra intervjupersoner anser att integrationsprocessen har varit lyckad då man lyckas integrera olika avdelningar mellan Blackberry och TAT, medan en annan intervjuperson menar att själva problemet med förvärvsprocessen ligger i förändringarna. I nästa kapitel går vi igenom integrationsprocessen i vidare detalj och beskriver de val som Blackberry gjorde och gör en teoretisk jämförelse.

#### **4.4 Sammanfattning**

Blackberrys motiv för att förvärva TAT var dels att köpa den teknik som TAT utvecklat, men primärt att få över TAT:s talangfulla personal med dess kunskap. Denna kunskap var implicit och grundad i TAT:s organisationskultur. TAT:s organisationskultur var byggd kring en platt organisation där att ”ha roligt” och att ”alla kunde hjälpa till” var nyckelord för vad som motiverade de anställda. Det fanns en stark känsla av gemenskap och ett arbetssätt där kunskap genererades och överfördes mellan de anställda genom social interaktion. TAT:s unga studentliknande kultur drevs på genom rekrytering av exjobbare och folk med en personlighet som passade in på företaget.

Responserna till förvärvet har varit blandad och intervjuerna pekar på att det har skett stora förändringar i TAT:s organisationskultur och struktur. En del av intervjupersonerna menar på att förvärvet har varit lyckat, sett till målet att förvärva TAT:s teknik. Samtidigt pekar intervjuerna på att många av TAT:s anställda har lämnat företaget en tid efter förvärvet. En del intervjupersoner menar därmed att ett delmål av förvärvet inte har uppnåtts.

## 5 Dilemmat med kunskapsöverföring

Med bakgrund i empirin återgår vi till och jämför integrationsprocessen mellan Blackberry och TAT med vad teorin säger om kunskapsöverföring vid ett förvärv. Kapitlet inleds med en genomgång av viktiga faktorer för att skapa synergieffekter som en följd av kunskapsöverföring. Med en jämförelse av hur integrationsprocessen gick till mellan Blackberry och TAT belyser vi brister i dessa faktorer. Detta leder oss in på en diskussion kring dilemmat som uppstår vid förvärv där målet är att överföra implicit kunskap.

### 5.1 Synergieffekter som en följd av kunskapsöverföring

Förvärv där bakgrundsmålet är att överföra implicit kunskap från det förvärvade företaget präglas av ett antal teman. För att nå synergi som ett resultat av kunskapsöverföring behöver organisationer arbeta med ett antal faktorer i integrationsprocessen; att lyckas behålla nyckelpersoner inom det förvärvade företaget, att genomföra ett utbyte av personal mellan de två organisationerna, att kunna hantera kulturella skillnader och att genomföra processer för att underlätta informationsutbyte.

Enligt Grotenhuis & Weggeman (2002) resulterar ett lyckat arbete med alla dessa faktorer i en synergieffekt som en följd av den kunskap som har överförts mellan de två organisationerna. Nedan utgår vi från Grotenhuis & Weggemans (2002) fem faktorer i integrationsprocessen mellan TAT och Blackberry för att i högre grad förstå dessa och kunna utveckla utfallet i vårt slutsatskapitel.

#### 5.1.1 Arbetet med att behålla nyckelpersoner inom organisationen

Att behålla nyckelpersoner inom organisationen är Grotenhuis & Weggemans (2002) första faktor för att nå synergieffekter som ett resultat av kunskapsöverföring. Våra intervjupersoner har tagit upp detta som ett genomgående tema i integrationsprocessen mellan Blackberry och TAT.

I en artikel i Sydsvenskan uttryckte Hampus Jakobsson, en av TAT:s grundare, att en av de viktigaste utmaningarna i integrationsprocessen var att få personalen att stanna kvar i den nya organisationen. I samma intervju berättar Mike Lazaridis, Blackberrys dåvarande vd, att detta inte var något han var orolig över då utgångspunkten var att verksamheten på TAT skulle drivas på liknande sätt som innan förvärvet (Frostberg, 2011b). Dessutom fick TAT tillgång till ökade resurser, vilket enligt både Lazaridis och en av våra intervjupersoner innebar större möjligheter att utveckla ny teknik och nya produkter.

*Samtidigt så får man säga att fördelen som gavs med Blackberry var att, från att ha varit ett litet bolag som TAT... vi gjorde mycket väsen ifrån oss, men det finns alltid utmaningar att vara ett litet bolag. Finansiella problem som man får från tid till annan och sådant, med Blackberry fick vi... vi kunde vara mycket mer långsiktiga i det vi gjorde, och det tror jag tilltalade många, ganska mycket också.*

Detta var en stor förändring för TAT då företaget före integrationen var vana vid att jobba med betydligt mer begränsade resurser och en helt annan tidsram när det gällde kundprojekt. Under integrationen kunde TAT spendera mer finansiella resurser på projekt samtidigt som man inte behövde oroa sig för de tidsaspekter som fanns när man arbetade med många olika kunder samtidigt. Till en viss grad kan det hävdas att detta gav TAT friare tyglar än vad de hade haft före förvärvet, vilket tilltalade de anställda. Till en viss del hade de anställda ett större utrymme för att experimentera och utforska lösningar som de tidigare inte haft resurser till att genomföra. Förutom detta gavs TAT en viktig roll i Blackberrys utveckling av nya produkter, såsom operativsystemet BlackBerry 10. Med tanke på att anställda på TAT drevs av att få ”cred” och erkännande för sitt arbete var detta något som kan ha ökat motivationen för de anställda.

Organisationer bör arbeta med att bygga tillräckliga incitament för att nyckelpersoner ska stanna kvar i organisationen (Grotenhuis & Weggeman, 2002). BlackBerry arbetade främst med ett antal monetära incitament i integrationsprocessen av TAT. En av våra intervjupersoner uttryckte sig följande om incitament för nyckelpersoner:

*Det som man typiskt gör i alla förvärv är att låsa folk i retention program, så att du måste vara där i två år, och då får du en viss mängd pengar ut eller ja... någon annan typ av kompensation. Eller att du måste ha en viss mängd personer som måste följa med för att köpet ska gå igenom. Sådant brukar man ha, rent så hårda grejer.*

Att skapa monetära incitament för nyckelpersoner tidigt i integrationsprocessen var något som prioriterades från Blackberrys sida. Det var viktigt för BlackBerry att färdigställa lönepaket och andra praktiska detaljer snabbt i början av processen. En intervjuperson påpekade att TAT:s anställda var mindre oroade över dessa aspekter och efterlyste snarare en tydligare kommunikation från BlackBerry om vad de kunde förvänta sig av framtiden. Det låg ett intresse i att förstå helheten och sammanhanget snarare än att informeras om tekniska detaljer. Samma person påpekade att det var ett ”ganska lågt löneläge på TAT”, då det var ”en principfråga” att kunna entusiasmera människor och vara ett attraktivt företag att jobba på, snarare än att locka med lön.

### 5.1.2 Utbytet av människor mellan organisationerna i integrationsprocessen

Ett kontinuerligt utbyte av personer mellan de två organisationerna i en integrationsprocess är den andra faktorn för att nå synergieffekter som ett resultat av kunskapsöverföring (Grotenhuis & Weggeman, 2002). Integrationsprocessen mellan BlackBerry och TAT innefattade en del av ett sådant utbyte.

Personalutbytet mellan TAT och BlackBerry präglades främst av anställda från Blackberrys sida som placerades i Malmö, men även att TAT-anställda var över i Kanada och arbetade nära med personalen där. Även om det fanns ett visst utbyte av personal mellan de båda företagen fanns det åsikter om att



detta utbyte borde ha varit ännu mer omfattande. En av våra intervjupersoner uttalade sig om avsaknaden av fler från TAT:s sida i Kanada.

*Och det är väl en annan grej som man skulle kunna säga vi borde nog haft folk, vårt folk, i Kanada mer, alltså sittandes där. [...] Det flyttades folk från Kanada som satt här under ganska lång tid. Våldigt väldigt [sic] bra att ha. Men åt andra hållet hade varit jättebra också. Det är nog det är nog [sic] en generell grej man skulle kunna säga om uppköp också. Att verkligen tar folk från den som förvärvar och flyttar till de som blir förvärvade och vice versa, som får vara liksom kulturbärare. Så en av cheferna som var här ganska länge, Herr Y [författarnas anonymisering] heter han, var ju kanadensare som hjälpte till troligt mycket med att navigera liksom, för oss här i Malmö.*

I våra intervjuer upplever vi att det fanns ett starkt fokus på att skapa social interaktion mellan BlackBerry och TAT från båda företagens sida. Detta är en viktig faktor i överföring av implicit kunskap mellan organisationer i en integrationsprocess (Haspeslagh & Jemmison, 1991).

### 5.1.3 Hantera kulturella skillnader i integrationsprocessen

Att kunna hantera de kulturella skillnader som ofta finns mellan två organisationer i ett förvärv är den tredje faktorn för att nå synergieffekter som ett resultat av kunskapsöverföring (Grotenhuis & Weggeman, 2002). En organisationskultur som uppmuntrar till knowledge management är också ett annat sätt att underlätta kunskaps-spridning genom organisationen. Organisationskultur kan fungera som ett system eller katalysator som främjar kunskap och innovation (Carrillo & Anumba, 2002).

I fallet TAT och BlackBerry framgår det att organisationskulturen och den kollektiva kunskapen bidrog till TAT:s kunskap och innovationsförmåga. Den lekfulla atmosfären som fanns på företaget bidrog till att skapa ett fokus på att utveckla ny teknik. De korta kommunikationsvägarna och det starka samarbetet mellan kollegor och avdelningar, var en bidragande faktor till att TAT kunde sprida kunskap. Det var möjligheten för kollegor att jobba tillsammans som gjorde att TAT kunde utveckla sin unika teknik, då mötet mellan människor med olika kunskaper skapade den kollektiva kunskapen.

TAT:s organisationskultur skiljde sig till stor del från Blackberrys kultur. BlackBerry hade en betydligt mer hierarkisk organisation. För att kontrastera bör man ha i åtanke att TAT vid förvärvet hade drygt 100 anställda jämfört med Blackberrys 17,000. Att skapa en gemensam förståelse för varandras kulturer var därmed en relevant utmaning under integrationsprocessen.

I våra intervjuer har vi förstått att både BlackBerry och TAT arbetade för att överkomma dessa kulturella skillnader. Förutom utbytet av personal mellan de båda företagen gjordes detta bland annat genom att BlackBerry var tydliga redan från början att TAT skulle få behålla sin egen identitet och sin egen organisationskultur; ”TAT skulle få vara TAT” som en före detta anställd berättade för oss. Trots dessa ansträngningar från båda företagen var det många anställda som lämnade TAT en viss tid efter integrationen.

Det finns därmed en viss koppling mellan att hantera kulturella skillnader och att behålla nyckelpersoner vid en integrationsprocess.

#### *5.1.4 Processer för att underlätta informationsutbytet mellan organisationerna*

Att arbeta med processer som underlättar för informationsutbyte mellan de två organisationerna i ett förvärv är den fjärde och sista faktorn för att nå synergieffekter som ett resultat av kunskapsöverföring (Grotenhuis & Weggeman, 2002). Vi har kunnat identifiera ett antal faktorer som har underlättat informationsutbytet mellan Blackberry och TAT.

Under våra intervjuer har intervjupersonerna bland annat talat om vikten av personlig kontakt och dialog mellan Blackberry och TAT. Som vi tidigare nämnt har det skett ett visst utbyte mellan företagen. Blackberry har vid flera tillfällen besökt TAT i Malmö och anställda från TAT har vid vissa tillfällen varit över i Kanada.

*[...] Och att vi... jag åkte över till Kanada ganska mycket, och vi satt och jobbade... kom in på en avdelning, det kan vara en sådan dokumentationsavdelning eller en viss utvecklingsavdelning som gjorde en viss sak och pratade med dom, och så var det väldigt positivt när vi kom ut därifrån.*

Även om detta är en del av personalutbytet mellan organisationerna är det också en faktor som underlättar för informationsutbyte. Detta beror på att dessa interaktioner leder till att organisationerna förstår varandras arbetssätt närmare. Även detta kan ses som ett exempel på social interaktion som krävs för överföring av implicit kunskap.

## **5.2 Svagheter med de fem faktorerna**

Grotenhuis och Weggemans (2002) fem faktorer hjälper oss att förstå behovet av knowledge management i en förvärvssituation. Dock finns det vissa svagheter i modellen och det empiriska materialet visar att det inte är alltför okomplicerat att arbeta med dessa fem faktorer vid en förvärvssituation. Vi ser modellens svagheter i att förklara hur organisationer bör arbeta med knowledge management när förvärvssituationen är präglad av fallspecifika omständigheter som modellen inte tar in. I fallet Blackberry och TAT är dessa omständigheter delar av TAT:s unika organisationskultur som har påverkat samtliga faktorer. Blackberry misslyckades med framförallt att behålla nyckelpersoner och hantera organisationskultur, trots kontinuerliga ansträngningar att arbeta med dem. Om man misslyckas med dessa faktorer uteblir synergieffekten vid kunskapsöverföring.

### *5.2.1 Problem under integrationsprocessen*

Ett av de största problemen med att uppnå synergieffekter under integrationsprocessen för Blackberry var att behålla nyckelpersonerna på TAT. Teorin lyfter i huvudsak fram monetära incitament för att behålla nyckelpersoner, vilket erbjuder en kortsiktig lösning. Man kan ställa sig frågande om en löneförhöjning var det lämpligaste incitamentet i den här situationen. De anställda på TAT var framförallt motiverade av andra incitament, vilket framgick klart i företagets organisationskultur. Istället var arbetsglädje,

gemenskap och känslan av att få respekt för att ha gjort något bra, olika incitament som drev medarbetarna på TAT. Därför förefaller det sig tveksamt att monetära incitament är tillräckligt effektiva för att motivera nyckelpersoner att stanna kvar på företaget. Som vi beskrev i föregående kapitel hade TAT en speciell rekryteringsfilosofi samt struktur. Det var därför en viss typ av människor anställdes.

*Det var en viss typ av människor som drogs till TAT. Och jag tror att i vissa avseenden så tror jag att dessa människor drogs till TAT för att det var ett litet bolag, och som... där det hände mycket, att få jobba med många olika kunder.*

TAT hade tidigare varit tveksamma till att bli förvärvade av ett större bolag då de inte ville bli uppslukad av en hierarkisk organisation. Det var därför extra viktigt att se till att behålla den egna organisationen för att skillnaderna inte skulle upplevas alltför stora i förhållande till hur företaget fungerade innan förvärvet. När förutsättningar förändras kan det leda till att människor aktivt väljer att sluta, framförallt om dessa förutsättningar gjorde att de började på företaget (Haspeslagh & Jemison, 1991). Ett exempel på detta är nedläggningen av TAT:s kontor i Korea. Vissa anställda hade börjat jobba på TAT på grund av ett intresse för Asien och för att de fick möjlighet att jobba där. När kontoret lades ner var det många som tyckte det var tråkigt, och följd effekterna av detta blev som en anställd uttrycker det:

*Då får du ju... ja, antingen anpassa sig efter dom nya förutsättningarna eller så får man gå till ett företag som jobbar med Asien, vilket då vissa har gjort, för dom ville så gärna vara där, bo där och verka där.*

Det är därmed tydligt att många av de kreativa krafter, som fanns bland TAT:s personal innan förvärvet, lämnade bolaget efter en viss tid. Anställda sökte sig vidare då det inte längre var samma företag som de började jobba för. Ett exempel på detta är Topp som grundades av före detta TAT-anställda och drivs med en kultur som liknar den som fanns på TAT innan förvärvet (Kalin, 2013). Trots rejäla ansträngningar, från både Blackberrys och TAT sida, lyckades man alltså inte helt och hållet med att behålla anställda. Vår empiri tyder på att flera nyckelpersoner lämnade efter integrationen då de inte längre trivdes på grund av kulturella och strukturella förändringar. Detta innebar att den kunskap som fanns bland de anställda därmed gick förlorad i förvärvet.

Den stora strukturförändring som skedde under integrationsprocessen innebar att de olika avdelningarna på TAT blev ”indelade i silos”, det vill säga separata avdelningar. Detta verkar ha skett på grund av praktiska anledningar från Blackberrys perspektiv då dessa ”silos” har rapporterat till en specifik avdelning i Kanada och därmed passat in i deras struktur. Denna uppdelning verkar dock ha orsakat mer problem än lösningar. Från de intervjuer vi har genomfört med personer som jobbade på de avdelningarna som var påverkade, har vi förstått att det fanns en önskan att BlackBerry skulle ha behållit TAT:s ursprungliga organisationsstruktur och att många lämnade på grund av denna anledning.

*Det är jättemånga som har slutat och slutade för att dom kände sig inte hemma längre. [...] Så det skulle dom gjort annorlunda tycker jag. Man kunde ju, jag tänker att man faktiskt kunde vara en del av ett stort företag men att vi hade gjort vår grej här och så hade det varit vårt bidrag till RIM [Blackberry] i stort.*

Samtidigt uttrycker våra intervjupersoner att Blackberry hade en stor förståelse för att det var viktigt för TAT att bevara vissa delar av strukturen och organisationskulturen. Därför integrerades inte samtliga avdelningar på TAT till lika stor grad av omstruktureringen. En anställd beskriver sina intryck från integrationsprocessen nedan:

*Min avdelning var väldigt mycket såhär... det kom en vice president och sa "vi behöver hjälp med dom här grejerna, och dom som jag pratar med här säger att du är rätt person att göra det här, kan du bygga ett team och fixa dom här grejerna, ni har ganska... ni har liksom fria tyglar... gör vad ni behöver" [...]. För dom ville att vi skulle vara lite separata från början.*

Effekterna av hur integrationsprocessen hanterades var att en stor del nyckelpersoner samt andra medarbetare med viktig kunskap valde att lämna TAT. I ett företag med hög grad av implicit kunskap är det kritiskt att behålla dessa personer (Grotenhuis & Weggeman, 2002). Om ett företag tappar dessa personer finns också risken att kunskapen lämnar organisationen (Grotenhuis & Weggeman, 2002). Detta beror på att implicit kunskap är svår att överföra och kodifiera mellan individer (Newell, Robertson, Scarbrough, & Swan, 2009).

Grotenhuis och Weggemans (2002) fem faktorer hjälper oss att förstå behovet av knowledge management i en förvärvssituation, men med förutsättningen att företagen ska integreras. Graden av integration kan dock variera och beroende på bakgrundsmålet kan strategin för integration se annorlunda ut. Dessa faktorer missar därmed att belysa de problem som uppstår vid valet att integrera.

Integrationsprocessen mellan Blackberry och TAT präglades av att Blackberry genomförde stora strukturella förändringar. Dessa förändringar ledde till att TAT:s organisationskultur i viss mån förändrades. Vi menar att detta har påverkat utfallet av integrationsprocessen i den mån att det komplicerat arbetet med att överföra implicit kunskap då nyckelpersoner har lämnat organisationen. Med vår empiri kan vi därmed belysa de svagheter som vi menar finns i Grotenhuis & Weggeman (2002) ramverk för att förklara implementeringen av knowledge management.

### **5.3 Valet att integrera eller inte**

Bakgrundsmålen i varje förvärv dikterar över hur arbetet med integrationsprocessen bör gå till, detta inkluderar hur organisationer bör jobba med knowledge management. Fokus här ligger på att definiera vad den värdeskapande aktiviteten i förvärvet ligger någonstans. I Blackberrys förvärv av TAT låg den värdeskapande aktiviteten av förvärvet i den teknik och kunskap som TAT besatt. Detta är därmed de två faktorer som rimligen

borde ha format hur integrationsprocessen skulle gå till (Carrillo & Anumba, 2002).

Knowledge management bör användas i integrationsprocessen om målet är att skapa synergi genom kunskapsöverföring. Vikten ligger i att anpassa knowledge management beroende på bakgrund och mål för förvärvet. Om detta misslyckas finns risken att det skapas missförstånd och oordning, något som leder till oönskade effekter och i slutändan att målen med förvärvet inte uppfylls (Carrillo & Anumba, 2002). I integrationsprocessen mellan Blackberry och TAT fanns det tecken, såsom omsättningen av personal, som visade på att processen borde ha anpassats mer efter de bakgrundsmål som fanns med förvärvet. Även om Blackberry och TAT arbetade i enlighet med vad teorin har föreslagit kring implementeringen av knowledge management har problem uppstått.

Efter genomgången av teorins svagheter med att förklara problem i integrationsprocessen bör vi därmed återgå till det dilemma som uppstår vid valet av att integrera eller inte. Vi återgår och utvecklar ytterligare kring Haspeslagh & Jemisons (1991) modell över förvärv som beskriver olika typer av förvärv beroende på graden av organisatorisk självständighet och strategiskt beroendeförhållande som det uppköpta bolaget förväntas ha efter förvärvet. Om vi utgår från denna modell och gör en jämförelse med Blackberrys förvärv av TAT kan vi identifiera dilemmat.

Om vi relaterar empirin till Haspeslagh och Jemisons (1991) modell förefaller det som att Blackberry hade två val att utgå ifrån. Antingen skulle Blackberry utgått från att förvärvet var ett bevarande förvärv, eller att det var ett symbiotiskt förvärv. De andra två typerna av förvärv, upptagning och besittning är inte applicerbara utifrån målet att överföra implicit kunskap från TAT till Blackberry. Upptagning leder till en fullständig integrering av det förvärvade företaget, medan besittning inte innebär någon form av integration överhuvudtaget (Haspeslagh & Jemison, 1991). Dessa typer av förvärv kan därmed inte hjälpa oss att förstå hur implicit kunskap kan överföras då detta kräver en grad av integration som ligger någonstans mellan dessa strategier. Skillnaden mellan ett bevarande förvärv och ett symbiotiskt förvärv ligger i graden av integration som genomförs. Medan ett bevarande förvärv innefattar ett slutgiltigt mål att bevara de värdeskapande aktiviteterna i det förvärvade företaget ligger fokus på integration och överföring av de värdeskapande aktiviteterna i ett symbiotiskt förvärv (Haspeslagh & Jemison, 1991). Valet i integrationsprocessen handlar därmed om att tillåta en viss grad av organisatorisk självständighet eller inte.

Utifrån intervjupersonernas berättelse får vi reda på att TAT skulle fortsätta att fungera som en självständig enhet samtidigt som Blackberry hade ett högt strategiskt beroende av TAT. Därmed vore det rimligt att utgå från att Blackberry såg förvärvsformen som ett symbiotiskt förvärv i och med att förvärvet grundade sig på ett högt strategiskt beroendeförhållande och en hög organisatorisk självständighet. I ett symbiotiskt förvärv är den största utmaningen att behålla balansen mellan en hög organisatorisk självständig-

het samtidigt som man upprätthåller ett högt strategiskt beroendeförhållande (Haspeslagh & Jemison, 1991). Empirin pekar också på att organisationskulturen kan vara en viktig faktor. Kulturen måste upprätthållas för att det värdeskapande av förvärvet ska lyckas med full effekt (Haspeslagh & Jemison, 1991).

I det fallet organisationer lyckas behålla en jämn balans mellan organisatorisk självständighet och bevarande av kulturen, samtidigt som man har ett högt strategiskt beroendeförhållande, ökar chansen till att målen med förvärvet nås. Det förvärvade företaget bör tillåtas stor självständighet för att kunna preservera organisationskultur och arbetssätt (Haspeslagh & Jemison, 1991). Den organisatoriska självständigheten som utlovades i början av integrationsprocessen mellan Blackberry och TAT höll inte fullt ut med tanke på de förändringar som skedde i TAT:s organisationsstruktur. Blackberry genomförde en del strukturella förändringar redan i inledningen av integrationsprocessen. Även om Blackberry hade ett uttalat mål om att "TAT skulle få vara TAT" genomförde de förändringar som inkräktade på TAT:s organisatoriska självständighet. Detta ledde till att organisationskulturen och arbetssättet inte kunde preserveras.

För att inte gå miste om synergieffekter som skapas som en följd av kunskapsöverföring är det viktigt att det förvärvade företaget får behålla sin organisatoriska självständighet. På detta sätt tillåts det förvärvade företaget behålla operationellt ansvar över sin egen verksamhet och kan därmed bevara organisationskultur och arbetssätt. Det företag som genomför förvärvet kan då koncentrera sig på samspelet mellan de två organisationerna och den stora strategiska bilden (Haspeslagh & Jemison, 1991). I fallet Blackberry och TAT tyder mycket på att Blackberry tog alltför stort operationellt ansvar över TAT:s verksamhet. Något som har lett till att TAT:s organisatoriska självständighet har blivit mindre och därmed utmattat deras organisationskultur och arbetssätt. Empirin visar här på svårigheter som ligger i att använda sig av en symbiosstrategi när målet är att överföra implicit kunskap. Fallet Blackberry och TAT belyser att svårigheter uppstod i överföringen av kunskap då organisationskulturen förändras, trots ansträngningar från båda företagen.

För att få en bättre förståelse för problematiken i att överföra implicit kunskap kan vi använda Childs (2005) modell som berör vilket mål ett företag har med den kulturella integrationen. Denna modell har vissa likheter med Haspeslagh och Jemisons (1991) modell om olika typer av förvärv. Om vi utgår från Childs (2005) modell ter det sig som att strategin med den kulturella integrationen mellan Blackberry och TAT var att uppnå kulturell pluralism. Detta innebär en låg grad av kulturell integration mellan båda företagen. Kulturell pluralism stämmer överens med ett bevarande förvärv och är därmed den form där ett förvärvat företag bäst kan bevara sin produktivitet.

I början av integrationsprocessen mellan Blackberry och TAT behöll båda företagen sin kultur och hade en låg grad av integration. Detta förändrades dock allt eftersom tiden gick och strategin för att hantera de kulturella skill-

naderna blev mer lik kulturell syntes. De strukturförändringar som genomfördes under processen innebar att det skedde en högre grad av kulturell integration, något som därmed är i linje med ett symbiotiskt förvärv. Dessa förändringar påverkade arbetsprocessen på TAT och gjorde att den tidigare höga graden av samarbete som fanns mellan avdelningarna minskade. Utifrån detta kan vi göra en observation kring sambandet mellan ett symbiotiskt förvärv och kulturell pluralism. När företag använder sig av en symbiosstrategi samtidigt som man eftersträvar kulturell pluralism är det oundvikligt att inte integrera kulturerna, eftersom båda strategier präglas av en hög integration. Detta leder i slutändan till att den kulturella integrationsstrategi skiftar till något som är mer likt kulturell syntes.

Det fanns trots allt skillnader mellan Blackberrys och TAT:s organisationskultur, och då målet med förvärvet var att överföra TAT:s innovationsförmåga till Blackberry krävs en viss grad av integration mellan båda bolagen. Om målet är att överföra implicit kunskap är det svårt att ha två skilda organisationer och kulturer, då implicit kunskap kräver social interaktion, vilket inte främjas i kulturell pluralism. Den lämpligaste formen för att sprida implicit kunskap är således kulturell syntes, eftersom kulturerna har en hög grad av integration. Om målet med förvärvet istället hade varit att behålla innovationsförmågan hos TAT, snarare än att sprida den till Blackberry, hade kulturell pluralism varit ett mer passande val.

Likt problematiken som finns i valet mellan en bevarandestrategi och symbiosstrategi i Haspeslagh och Jemisons (1991) modell ser vi en problematik i valet mellan kulturell pluralism och kulturell syntes i Childs (2005) modell. Kulturell pluralism är en användbar strategi för att bevara den organisationskultur som finns på det förvärvade företaget, men förhindrar samtidigt den kulturella integration som kulturell syntes innebär. Som vi tidigare har påpekat kan organisationskultur vara en katalysator för implicit kunskap, i detta scenario måste organisationskulturen bevaras. Därmed blir det problematiskt om målet är att överföra implicit kunskap som då kräver både integration och bevarande samtidigt.

En jämförelse mellan teorin och empirin pekar på att ett förvärv med mål att överföra implicit kunskap, från det förvärvade företaget, kräver ett val mellan en bevarandestrategi eller symbiosstrategi. En bevarandestrategi är användbar för målet att bevara de värdeskapande faktorer som finns i det förvärvade företaget. I TAT:s fall var detta den implicita kunskapen som var grundad i organisationskulturen. En symbiosstrategi är användbar för att integrera de två företagen, samtidigt som man ämnar behålla delar av det förvärvade företaget. Vi kan därmed konstatera att ett förvärv, som det mellan Blackberry och TAT, kräver delar utav de båda integrationsstrategierna, bevarande av värdeskapande faktorer samt integration mellan de båda företagen.

#### **5.4 Svårigheten med att överföra kunskap**

Ett av delmålen till Blackberrys förvärv av TAT var att förvärva den kunskap och innovationsförmåga som TAT besatt för att sedan sprida den vi-

dare till den egna organisationen. Som vi tidigare har gått in på tyder mycket på att denna kunskap var implicit och fanns på ett individuellt plan hos TAT:s medarbetare, men att det framförallt fanns en kollektiv kunskap i företagets arbets sätt och organisationskultur. I en förvärvssituation är det relevant att förstå att det finns olika typer av kunskap och att dessa bör behandlas på olika sätt vid integration. För att sprida implicit kunskap krävs social interaktion och därmed en viss grad av integration. Detta förklarar anledningen till att Blackberry inte kunde låta TAT vara helt orörda, det vill säga likt ett bevarande förvärv. I och med att Blackberry hade som mål att överföra implicit kunskap från TAT till det egna bolaget krävdes integration (Haspeslagh & Jemison, 1991). Graden av integration skiljde sig åt mellan avdelningarna på TAT. Vissa avdelningar kunde behålla sin autonomi till stor del medan andra förlorade den till en högre grad.

I CLEVER-ramverket diskuteras rollen av kunskapsbasen och vikten av att kunna identifiera vilken typ av kunskap som finns i den förvärvade organisationen och hur den är uppbyggd (Carrillo & Anumba, 2002). För TAT var kunskapsbasen implicit och grundad i organisationskulturen. Integrationsprocessen mellan TAT och Blackberry innebar vissa förändringar i TAT:s arbets sätt och organisationsstruktur. Som vi tog upp tidigare fick varje avdelning på TAT en avdelning i Kanada som de skulle rapportera till. Detta innebar också att avdelningen i Kanada fick ett visst operationellt ansvar för de beslut som togs om verksamheten i Malmö. Detta var en skillnad jämfört med den platta organisationsstruktur som TAT hade innan integrationsprocessen. En intervju person förklarar:

*Alltså man kan ju säga i efterhand [...] så hade man väl kunnat se att man i vissa avseenden gett TAT mer eller oss här i Malmö mer möjligheter att vara autonoma och agera som site och jobba över liksom. Eller vi blev ju silosar lite grann [...] Medan vi ville ju jobba över de här gränserna. [...] Och det var ett misstag lite grann från Blackberrys sida, men eller från vår sida också.*

Den nya struktur som infördes på TAT medförde vissa svårigheter för kommunikation och samarbete. De intervju personer som vi pratade med som jobbade på utvecklingsavdelningen i TAT:s organisation berättade att en viss del av besluten behövde godkännas av personer som satt i Kanada. Efter integrationen och omfördelningen av strukturen jobbade inte avdelningarna på TAT med samma projekt utan med separata projekt som de fått från sin avdelning i Kanada. Detta innebar bland annat att anställda inte längre kunde gå runt på kontoret i Malmö för att rådfråga människor från en annan avdelning om hjälp.

*[...] och alla med mig som var vana att kunna gå in till designavdelningen, man kanske bara behövde hjälp med någonting. Det kunde man fortfarande göra om man kände dom, men det blev... dom hade sina mål och sin målsättning, deras chefer och deras vd och vice versa. Men det här omedelbara som behövdes just för mig, mitt team och vår site, den enkelheten att bara kunna gå in till designavdelningen och säga att "kan vi låna en designer en timme, en dag eller en vecka?", det var inte lika självklart eller inte lika lätt. Utan dom jobbade med sina grejer.*



Empirin belyser att när en organisation genomför strukturförändringar men inte lyckas bevara de värdeskapande delarna av organisationen, går man miste om eventuella synergieffekter vid förvärvet. Detta kan kopplas till de fem faktorerna som präglar knowledge management och arbetet med att överföra kunskap. Den funktion som knowledge management har för kunskapsöverföring, enligt perspektivet på kunskap som något som sker i praktiken, är att skapa ett sammanhang där kunskap kan genereras och flöda fritt mellan medarbetare (Newell et al. 2009). Detta innebär att när sammanhanget förändras påverkas synergieffekterna av kunskap. För TAT var bevarande av organisationskultur och organisationsstruktur en viktig faktor för att skapa synergi. Det är därmed viktigt att kunna identifiera hur de värdeskapande delarna av det förvärvade företaget är sammankopplade. I integrationsprocessen mellan TAT och Blackberry framgår det att TAT:s implicita kunskap var grundad i organisationskulturen. När Blackberry genomförde förändringar i organisationsstrukturen innebar detta att organisationskulturen också förändrades. Detta ledde indirekt till att överföringen av kunskap påverkades då sammanhanget förändrades.

Vidare kan vi se att incitament för att dela information och kunskap minskar när hinder uppstår. Organisationskultur och organisationsstruktur har en viktig roll i att skapa incitament för att stödja och uppmuntra kunskapsöverföring. Omstrukturering och förändringar i kultur och struktur gör det därmed ännu svårare att hantera hinder såsom geografiskt avstånd mellan de båda organisationerna. Den nya organisationsstrukturen på TAT ledde därmed indirekt till att andra faktorer påverkade kunskapsöverföringen. En av dessa faktorer var det geografiska avståndet mellan de båda organisationerna. Det faktum att det skiljer fem tidzoner mellan Sverige och Kanada bidrog till svårigheter i kommunikationen mellan de båda företagen.

Vi har fått berättat för oss att det ofta var så att anställda på TAT aldrig hade träffat den person som var ansvarig för avdelningen i Kanada. I och med att TAT:s arbetssätt, struktur och kultur varit uppbyggt på kollektivt samarbete med fokus på ”face to face kommunikation” innebar detta att en viss del av den sociala interaktion som bidrog till överföring och generering av ny implicit kunskap uteblev. Dessa förändringar hade därmed en påverkan på överföringen av implicit kunskap från TAT till Blackberry.

*[...] Det är som du säger, man sitter på två olika kontinenter och i två helt olika tidszoner. Något som fungerade väldigt dåligt, det var att många i Kanada [...] Dom som då är uppe i ledningen i Kanada, dom ville ha koll på det som händer i Sverige, och jag kanske kan tycka att dom ville ha för mycket koll, att det blir någon sorts kontrollbehov. Och då kan det bli så att... då ska dom ha vissa möten som dom sätter upp, och så passar det väldigt dåligt med våra tider i Sverige.*

Innan förvärvet var det också allmänt accepterat att vända sig till medarbetare på andra avdelningar för att få hjälp med ett problem som man jobbade med. Fokus på personlig kommunikation istället för byråkratiska system samt en platt organisation visar också på TAT:s betoning på kunskapsdelning. I en organisation som TAT var detta viktiga faktorer i och med att

typen av kunskap som fanns hos individerna var implicit och därmed svår att dela. Fokus låg därmed på att dela kunskap genom social interaktion.

*Det skulle jag säga var en stor del av TAT:s kultur. Inte att bara sitta och ta orders och inte bara sitta och få email som säger att man ska göra ditten och datten, utan man skulle träffas. Och vi var några stycken, vi gick omkring mycket på företaget, vi gick och hälsade på varandra, tog en kaffe och satt och pratade, vi försökte hitta dom här synergieffekterna och se "hur har du löst en viss uppgift", då kanske vi kan lösa den på samma sätt.*

Vi kan därmed se att den implicita kunskapens natur gör att den är svår att överföra när förhållandena förändras. När organisationskulturen och organisationsstrukturen förändras minskas därmed incitamenten för delning av implicit kunskap. Detta stödjer de teoretiska modeller som hävdar att organisationskultur kan användas som ett system eller katalysator för att hantera kunskap.

### **5.5 Sammanfattning av dilemmat**

När företag genomför ett förvärv ställs de inför valet av vilken grad av integration som bör genomföras med det förvärvade företaget. Detta val skapar dock ett dilemma när målet med förvärvet är att överföra implicit kunskap. Dilemmat går ut på att företag måste balansera behovet av integration och kunskapsöverföring. Organisationer kan välja att integrera det förvärvade företaget till en hög eller låg grad. Som vi har förstått i genomgången av knowledge management påverkar detta de synergieffekter som eventuellt kan skapas som en följd av kunskapsöverföring. Dock kan vi fastslå att om målet med förvärvet är att förvärva implicit kunskap, krävs en viss grad av integration. Detta beror på att överföring av implicit kunskap kräver social interaktion, någonting som är svårt att uppnå utan integration mellan organisationerna. Dock leder integration till förändringar i företagets organisationskultur. I fallet Blackberry och TAT ser vi att organisationskulturen stödjer den implicita kunskapen. Därmed riskeras den implicita kunskapen att gå förlorad när integration genomförs.

Vi kan konstatera att synergi som ett resultat av kunskapsdelning har påverkats av misslyckandet med att behålla nyckelpersoner i det förvärvade företaget, samt misslyckandet med att hantera kulturella skillnader. Vid en hög grad av integration förändras organisationen och detta kan medföra att nyckelpersoner lämnar företaget. För att undvika detta kan företag arbeta med organisationskultur och organisationsstruktur som ett stöd för att skapa incitament för att få nyckelpersoner att stanna. Även ett val av nivå för integration av organisationskultur måste göras. Detta val bör kopplas till integrationen av organisationerna och det strategiska beroendeförhållandet.

## 6 Slutsats

I detta avslutande kapitel redogör och sammanfattar vi det teoretiska och praktiska bidrag som denna uppsats har resulterat i. Vi avslutar kapitlet med ett förslag på framtida forskning kring kunskap och kunskapsöverföring.

### 6.1 Huvudslutsats

Det finns framför allt tre betydelsefulla faktorer vid en förvärvssituation likt den vi har studerat. Dessa är: organisationskultur, knowledge management och nyckelpersoner i organisationen. Dessa är sammankopplade och beroende av varandra. Som vi påvisat tidigare är människorna en viktig faktor för att sprida implicit kunskap, och för detta krävs social interaktion. Den sociala interaktionen påverkas av organisationskulturen och har även en effekt på hur kunskapsöverföring sker. Vid ett förvärv är det ofta förekommande att det finns skillnader i företagets kultur. Därmed är det relevant att hantera kulturella skillnader för att kunna integrera kulturerna så att kunskapsöverföring möjliggörs. Knowledge management är en viktig faktor för att bidra till skapande och spridning av kunskap. Om det sker en förändring i organisationskulturen, hos det förvärvade företaget, förändras det sociala sammanhanget, vilket även påverkar spridningen av implicit kunskap.

Sammanfattningsvis är det viktigt att hantera dessa faktorer som påverkar kunskapsöverföringen vid integrationsprocessen. Vi hävdar att hur organisationer jobbar med knowledge management påverkar utfallet av förvärvet, då målet är att sprida kunskap från det förvärvade företaget. Det är då oundvikligt att helt bortse från integration, eftersom det krävs social interaktion mellan båda organisationer för att sprida och generera implicit kunskap. Dock behövs organisatorisk självständighet och bevarande av kulturen för att inte förlora kunskap som finns och stöds av organisationskulturen. Det blir således en paradox att genom förvärv kunna sprida kunskap om den är implicit och understöds av kulturen.

Befintlig teori erbjuder ingen självklar strategi för hur företag kan överföra kunskap samtidigt som den bevaras. För att lyckas med målet att förvärva implicit kunskap krävs en kompromiss med graden av integration. Modeller för integration utgår i huvudsak från det förvärvande företagets synvinkel, vilket gör att man kan missa kopplingen mellan synergiskapande faktorer i det förvärvade företaget. Detta leder till en oklarhet i hur man bör gå tillväga för att integrera samtidigt som man behåller dessa faktorer. Därmed kvarstår dilemmat med att överföra implicit kunskap i ett företagsförvärv och vi ställer oss frågande till om det är möjligt att förvärva implicit kunskap.

### 6.2 Teoretiskt bidrag

Med bakgrund i syftet med denna uppsats har vi beskrivit och analyserat det dilemma som uppstår vid överföring av implicit kunskap vid integrationsprocessen. Med hjälp av teorier kring olika typer av integrationsstrategier och knowledge management som ett verktyg för att överföra kunskap har vi

kunnat belysa denna kunskapslucka. Vi har kommit fram till att det saknas en klar strategi för företag som vill överföra implicit kunskap utan att denna kunskap går förlorad. Dilemmat ligger i att överföring av implicit kunskap bygger på ett behov av social interaktion, något som endast kan åstadkommas genom en högre grad av integration mellan företag. Enligt teorin är implicit kunskap oftast grundad i faktorer såsom organisationskultur och struktur som förändras vid en högre grad av integration. Därmed menar vi att befintlig teori inte erbjuder en klar lösning på denna paradox då implicit kunskap går förlorad vid en högre grad av integration.

### **6.3 Praktiskt bidrag**

Uppsatsen belyser ett dilemma för organisationer som ämnar att förvärva ett företag för att överföra implicit kunskap till den egna organisationen. Med hjälp av en genomgång av befintlig teori har vi kommit fram till att företag har en användning av de verktyg som beskrivs i knowledge management-teori men att dessa inte är tillräckliga för att övervinna dilemmat. Dessa verktyg är centrerade kring att använda organisationskultur som en katalysator för generering och överföring av implicit kunskap. Till en viss grad kan dessa verktyg användas för att skapa synergieffekter som en följd av kunskapsöverföring. Dilemmat i fråga kvarstår dock i och med att företag måste göra ett val mellan en hög grad av integration eller att bevara den implicita kunskapen i det förvärvade företaget.

### **6.4 Förslag på framtida forskning**

Slutsatsen av denna uppsats visar att det finns ett behov av framtida forskning kring kunskap och kunskapsöverföring i företagsförvärv. I vår empiri ser vi en tendens av att anställda lämnar organisationen efter förändringar i organisationskultur och struktur som en följd av förvärvsprocessen. Att behålla nyckelpersoner även i andra sammanhang än förvärvsprocesser är ytterligare problematiskt för att generera och sprida kunskap. Framtida forskning hade kunnat undersöka om det är en naturlig utveckling att anställda lämnar företag för att söka sig vidare till mindre organisationer med ett högt fokus på innovation om organisationskultur och struktur förändras. En sådan undersökning hade kunnat vidareutveckla hur organisationer bör arbeta för att bevara den implicita kunskapen inom företaget. Ytterligare ett förslag på framtida forskning är att undersöka möjligheter att anskaffa implicit kunskap genom företagsförvärv. Vår studie har visat dilemmat i att det är svårt att behålla och överföra implicit kunskap vid förvärv. Det hade även kunnat vara intressant att undersöka förvärv ur det förvärvande företags perspektiv för att få en bredare syn på dilemmat.

## 7 Litteraturförteckning

- Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford University Press.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Arthur. (2010). The Guardian, 2 december 2010. Not so astonishing: RIM acquires Sweden's TAT for mobile interface skills: Blog. Tillgänglig online: <http://www.theguardian.com/technology/blog/2010/dec/02/blackberry-rim-buys-tat-swedish> [Hämtad 12 mars 2014]
- Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Buono, A. F., & Bowditch, J. L. (1989). *The Human Side of Mergers and Acquisitions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carrillo, P., & Anumba, C. (2002). Knowledge Management in the AEC Sector: an Exploration of the Mergers and Acquisitions Context. *Knowledge and Process Management*, 149–161.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Executive*, 57–70.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1995). Organizational marriage: “hard” versus “soft” issues? *Personnel Review*, 32–41.
- Cartwright, S., & Schoenberg, R. (2006). Thirty Years of Mergers and Acquisitions Research: Recent Advances and Future Opportunities. *British Journal of Management*, 1–5.
- Child, J. (2005). *Organization: Contemporary Principles and Practice*. Padstow: Blackwell Publishing.
- Faulkner, D., Teerikangas, S., & Joseph, R. J. (2012). *The Handbook of Mergers and Acquisitions*. Oxford: Oxford University Press.
- Frostberg. (2011a). Sony kan göra som Apple. *Sydsvenska Dagbladet*, 29 oktober 2011, tillgänglig online: <http://www.sydsvenskan.se/ekonomi/sony-kan-gora-som-apple/> [Hämtad 12 mars 2014]
- Frostberg. (2011b). Här ska Malmöbolagets teknik göra underverk. *Sydsvenska Dagbladet*, 26 november 2011, tillgänglig online: <http://www.sydsvenskan.se/ekonomi/ekonomi-lordag/har-ska-malmbolagets-teknik-gora-underverk/> [Hämtad 12 mars 2014]
- Gaughan, P. A. (2011). *Mergers, acquisitions, and corporate restructurings*. Hoboken, N.J.: Wiley corporation.

- Grotenhuis, F. D., & Weggeman, M. P. (2002). Knowledge Management in International Mergers. *Knowledge and Process Management*, 83–89.
- Haspeslagh, P., & Jemison, D. (1991). *Managing Acquisitions*. New York: The Free Press.
- Jonsson, A. (2012). *Kunskapsöverföring och knowledge management*. Malmö: Liber AB.
- Kalin. (2013). Digitala designer vill skapa flyt. *Sydsvenska Dagbladet*, 14 juli 2013, tillgänglig online: <http://www.sydsvenskan.se/ekonomi/digitala-designer-vill-skapa-flyt/> [Hämtad 12 mars 2014]
- Lakshman, C. (2011). Postacquisition Cultural Integration in Mergers & Acquisitions: A Knowledge Based Approach. *Human Resource Management*, 605–623.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2011a). A framework for the human resources role in managing culture in mergers and acquisitions. *Human Resource Management*, 859–877.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2011b). Merge Ahead: A Research Agenda to Increase Merger and Acquisition Success. *J Bus Psychol*, 161–168.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2009). *Managing Knowledge Work and Innovation*. Palgrave Macmillan.
- Oxford Reference. (2014). *mergers and acquisitions*. *Oxford Reference*, tillgänglig online: <http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780198294818.001.0001/acref-9780198294818-e-4855> [Hämtad 7 februari 2014]
- Reisinger. (2010). RIM acquires TAT, designer of user interfaces. *Cnet*, 2 december 2010, tillgänglig online: [http://news.cnet.com/8301-13506\\_3-20024378-17.html](http://news.cnet.com/8301-13506_3-20024378-17.html) [Hämtad 12 mars 2014]
- Roy. (2013) Online Marketing Trends, januari 2013. The evolution of Blackberry 1.0 to BB 10: Blogg. Tillgänglig online: <http://www.onlinemarketing-trends.com/2013/01/the-evolution-of-blackberry-10-to-bb-10.html> [Hämtad 22 april 2014]
- Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H., & Hislop, D. (1999). Knowledge management and innovation: networks and networking. *Journal of Knowledge Management*, 262–275.
- Yach. (2010). Blackberry, 2 december 2010. RIM welcomes TAT: Blogg. Tillgänglig online: <http://blogs.blackberry.com/2010/12/rim-welcomes-tat/> [Hämtad 12 mars 2014]

## 8 Bilaga: Artikel

### Förslag till artikel i Affärsvärlden:

#### TAT-anställda lämnar – effekter av uppköp

Av: Affärsvärlden

Publicerad: 16 maj 2014 15:00

*Sedan Blackberrys förvärv av TAT har flertalet anställda lämnat bolaget. I en studie gjorda av studenter på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet, presenteras anledningar till varför målen med uppköpet inte nåddes. De menar att ett antal faktorer påverkar utfallet vid uppköp.*

I december 2010 förvärvade Blackberry det svenska företaget TAT med förhoppningen om att kunna förnya det egna företaget och få en injektion av kreativitet och innovation. Drygt fyra år senare har det visat sig att den organisation som en gång i tiden hette TAT har förändrats till stor del. Anställda som stod för en stor del av företagets kunskap har lämnat organisationen för nya utmaningar i nystartade företag. Studien gjord av studenterna Annelie Vikberg och Jakob Wingren pekar på att det finns ett dilemma för företag som vill förvärva kunskap. De ställer frågan hur organisationer kan förvärva kunskap, integrera denna kunskap in i det egna bolaget utan att förlora kunskapen på vägen.

#### **Problematiskt att förvärva kunskap**

I små innovativa företag, som TAT var fram till förvärvet, ligger oftast

#### **Fakta**

**1984:** Blackberry grundas som Research in Motion

**2002:** TAT startas av ett gäng studenter

**2007–2008:** Smartphones lanseras på mobiltelefonmarknaden

**2010:** Blackberry förvärvar TAT för 800 miljoner

huvudkompetensen i arbetssättet och de anställda. När ett stort företag med längre beslutsvägar och en stelare organisation förvärvar ett litet innovativt och flexibelt företag kan problem uppstå i den kombinationen.

”Detta beror på att kunskapsöverföring kräver integration samtidigt som ett bevarande av själva kunskapen kräver att man kompromissar med graden av integration. Om det köpande företaget inte kompromissar med integrationen finns en stor risk att anställda lämnar företaget”, menar Jakob Wingren.

### **Unik kultur drev medarbetarna på TAT**

Studien visar att ett företags organisationskultur har en stor påverkan på överföringen av kunskap i ett företagsförvärv och hurvida den är framgångsrik. TAT präglades av en unik och stark organisationskultur som fungerade som en drivkraft för både anställda och den kunskap som fanns inom organisationen.

”I fallet TAT bidrog kulturen till ett socialt klimat och en miljö där kunskap genererades och spreds mellan de anställda. När Blackberry köpte företaget gjorde man en del förändringar som ledde till att TAT var tvungna att arbeta på ett annat sätt än vad man gjort tidigare”, säger Annelie Vikberg

Organisationer på jakt efter kunskap och förnyelse kan lära sig mycket av förvärvet av TAT. Forskningen visar på att företag som planerar att genomföra liknande förvärv måste tänka på hur och var kunskap skapas i det företag man vill köpa. Att kunskap kan vara djupt rotad i ett företags organisationskultur är

någonting som har visats vara relevant för resultatet av förvärvet i fallet TAT och Blackberry.

”Utmaningen för dessa organisationer ligger i att kunna hantera integrationen av det förvärvade företaget utan att förändra det i för stor utsträckning”, säger Jakob Wingren

### **Arbetsmiljö viktigt för att behålla anställda**

Blackberry förvärv av TAT visar att det fortfarande finns ett stort behov för organisationer att förstå det stora sammanhanget som påverkar skapandet och överförandet av kunskap i ett förvärvssammanhang.

”Det är viktigt att förstå vad som motiverar människor och hur de arbetar i små innovativa företag”, framhåller Annelie Vikberg

Chansen för en framgångsrik överföring av kunskap ökar när det fortfarande finns en morot för de anställda att prestera. För att få de anställda att stanna kvar måste företag alltså behålla en stor del av den arbetsmiljö som skapar arbetsglädje.