

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla intervjupersoner som deltagit i vår studie, både på Axis och på andra företag. Ett speciellt tack till DI-konferens och Patrik Jönsson som lät oss komma upp till Stockholm och delta i M&A-konferensen som bjöd på både inspiration och insikter. Slutligen vill vi tacka Ola Alexanderson på Produktionsekonomi LTH som varit vår handledare under arbetets gång, samt David Johansson som varit vår handledare på Axis Communications.

Lund, januari 2015

Carl Hnoch

Max Ringbrant

Abstract

The M&A activity among companies worldwide increases every year, at the same time as much as 70 % of all M&A's are being reviewed as failures. M&A's are a fast mean of positioning for a company, which makes the strategy increasingly relevant for high-tech companies since the high tech industry can change in both quick and disruptive ways. This study aims to explore the most common motives which a high-tech company uses for M&A activity, as well as what alternative methods can be used to reach the same goals. To approach the problem eight companies in either high-tech industries or adjacent, with expertise and experience of M&A's, were interviewed. In combination with the empirical study a literature study was performed to strengthen or impair the results of the information gathered in the empirical study, as well as offer a comparison between the two. The results show how companies often prioritize control over both R&D and resources over the risk of losing internal focus or time-to-market. Furthermore the study showed the importance of the corporate culture aspect of M&A's. To achieve the wanted synergy effects, thorough work is needed both before and after an M&A to handle differences in corporate culture.

Keywords: M&A, Motives for M&A's, M&A strategy, High-tech industry, non-organic growth

Sammanfattning

Förvärvsaktiviteten bland företag världen över ökar varje år, samtidigt räknas så många som 70 % av alla förvärv som misslyckade. Förvärv anses vara ett snabbt sätt för ett företag att positionera sig, vilket gör strategin extra relevant för företag i en högteknologisk bransch då den kan ändra sig både snabbt och oförutsett. Studien ämnar undersöka vilka de vanligaste motiven är för ett företag i en sådan bransch att utföra förvärv, samt vilka alternativa tillväxtmetoder som kan användas för att uppnå samma resultat. För att angripa problemet intervjuades åtta olika företag i högteknologiska branscher, eller angränsande branscher, med erfarenhet av förvärv och det bakomliggande strategiarbetet. I kombination med den empiriska studien gjordes en litteraturstudie för att stärka eller dementera den information som framkom i empirin, för att sedan erbjuda en jämförelse mellan de båda. Resultatet visade hur företag ofta prioriterar kontroll över såväl utveckling som resurser över risken att tappa internt fokus eller time-to-market. Dessutom framkom hur viktigt det är att räkna med kulturaspekten vid ett förvärv. För att uppnå synergieffekter krävs grundligt arbete, både innan och efter ett förvärv, med att hantera företagskulturer.

Sökord: Företagsförvärv, motiv till företagsförvärv, förvärvsstrategi, högteknologisk bransch, icke-organisk tillväxt

Table of Contents

Förord.....	1
Abstract.....	3
Sammanfattning.....	5
Table of figures.....	9
Bakgrund.....	10
Företagspresentation.....	11
Problemformulering.....	12
Syfte.....	12
Målgrupp.....	12
Avgränsningar.....	12
Metod.....	13
Undersökningsdesign.....	13
Arbetsgång.....	14
Litteraturstudie.....	14
Intervjustudie Axis.....	14
Intervjustudie andra företag.....	15
Konferens.....	16
Fortsatta litteraturstudier.....	16
Teori.....	17
Tillväxt.....	17
Icke-organisk tillväxt.....	17
Varför förvärv – motiv.....	19
Alternativ till förvärv.....	24
Val av samarbetsform.....	28
Speed to market.....	28
Diversifiering.....	28
Resursanskaffning.....	30
Stordriftsfördelar (Operating synergy).....	32
Kärnverksamhet.....	33
Modell.....	35

Att realisera ett förvärv	37
Företagskultur	38
Empiri	41
Företagsintervjuer	41
Utvärdering företag	42
Intervjustudie Axis	42
Företag 1	43
Företag 2	46
Företag 3	49
Företag 4	54
Företag 5	58
Företag 6	62
Företag 7	65
Företag 8	69
Sammanfattning företagsintervjuer	71
Axis	72
Analys	74
Ökad omsättning - tillväxt	74
Ökad kontroll	74
Fokus på kärnverksamhet	75
Diversifiering	77
Resursanskaffning	78
Företag 3 och 7 – analys	79
Slutsats	80
Modell 2.0	80
Kontroll	82
Kärnverksamhet vs. Kontroll	82
Time-to-market vs. Kontroll	83
Relationsutveckling	83
Kontrollbehov	83
Förslag på fortsatta studier	84
Works Cited	85
Bilaga Intervjustudie Axis	88

Bilaga Konferens	89
Bilaga Intervjustudie andra företag.....	90

Table of figures

Figur 1 - Ansoff-matrisen, egen grafik.	22
Figur 2 - Johnson et al.'s beskrivning av strategiska samarbeten på en skala av kontroll och involvering, egen grafik	24
Figur 3 - Dess et al.'s beskrivning av strategier för internationell expansion, egen grafik.	26
Figur 4 - Capron & Mitchells beslutsmodell för att välja resursanskaffningsmetod.	30
Figur 5 - Michael Porters Value chain network, egen grafik.	33
Figur 6 - Beslutsmatris för val av samarbetsform, Acquire or Ally? Egen grafik.	35
Figur 7 - Modellen är tänkt att ge en överskådlig och visuell bild av de fakta som framkommit i teorikapitlet. Modellen ska användas som komplement till teorikapitlet och är inte tänkt som ett fristående och självklart bidrag.....	36
Figur 8 - Olves rekommendation om hantering av integration, förvärvande företag. Egen grafik.....	37
Figur 9 - Modellen innebär en sammanfattning av den föregående analysen, för att ge en visuell och överskådlig bild av den empiriska studiens bidrag till den av teorin genererade modellen. Modellen är inte tänkt att användas fristående.	81
Figur 10 - Förhållande mellan fokus på kärnverksamhet och Kontroll över verksamheten. Den röda markeringen visar hur företagen i studien gjorde trade-off i sina handlingar och i hur de resonerade. Egen grafik.....	82
Figur 11 - Förhållande mellan Time-to-market och Kontroll över produkt och utveckling. Den röda markeringen visar hur företagen i studien gjorde trade-off i sina handlingar och i hur de resonerade. Egen grafik.....	83

Bakgrund

I en värld med allt högre grad av globalisering har det under de senaste 30 åren skett fler och fler förvärv av företag, både nationellt och internationellt (IMAA, 2014). Efter både It-bubblan runt millennieskiftet och finanskrisen 2007-2008 gick förvärvsaktiviteten ner, men har sedan sakta återhämtat sig (Rizzo, 2014). År 2014 spås av många bli ett nytt rekordår för den globala förvärvsaktiviteten, främst på grund av att stora företag vågat sig tillbaka på scenen och utför förvärv och sammanslagningar i mångmiljardklassen (Kim & Roumeliotis, 2014) (Davis, 2014) (McGee, Thomson, Trevear, & Garay, 2014).

Företag spenderar mer än 2 biljoner dollar på förvärv varje år, ändå rapporteras mellan 30-70 % av alla förvärv som misslyckade (Christensen, Alton, Rising, & Waldeck, 2011) (Sirower, 1997). Att siffrorna skiljer sig så mycket beror på hur ett misslyckat förvärv definieras, men gemensamt för alla definitionssätt är att de synergier som planerats och legat som grund för förvärvet inte uppfyllts efter förvärvet.

Den högteknologiska industrin ställer höga krav på sina aktörers flexibilitet och innovativa förmåga genom korta ledtider och snabba, ofta oförutsägbara, teknikförändringar (Mohr, Sengupta, & Slater, 2010). Förvärv är ett medel för företag att anpassa sin strategi och sitt erbjudande, och det är då extra intressant att titta på förvärvsaktivitet i en så föränderlig industri som den högteknologiska. I teknologisektorn verkar det dessutom finnas en tydlig viktning mot mjukvara; enligt en rapport från PwC (Higley, 2013) stod förvärv inom området mjukvara för en tredjedel av alla förvärv i teknologisektorn i USA under 2012.

Axis Communications AB i Lund är i allra högsta grad ett högteknologiskt företag. Företaget är inriktat på hårdvara, men har ett växande fokus mot mjukvara. Trots trender i förvärvsaktivitet har företaget bara gjort ett teknikförvärv under sin 30-åriga historia (Gren, 2014), ett förvärv som ansågs vara misslyckat. Axis har haft en väldigt stabil och hög tillväxt, men att växa organiskt blir svårare för ett företag i takt med att det växer.

Med anledning av företagets bristande erfarenhet på området företagsförvärv har författarna fått i uppdrag av David Johansson, Product Manager, och Per Sten, Deputy Director, att utforska ämnet utifrån avdelningen Software Solutions perspektiv.

Examensarbetet ska i sin helhet motsvara 30 högskolepoäng och utföras över 20 läsveckor. Rapporten skrivs på avdelningen för Produktionsekonomi, LTH.

Företagspresentation

Axis grundades officiellt 1984 av de tre entreprenörerna Martin Gren, Mikael Karlsson och Keith Bloodworth. Företaget hade under 2014 drygt 1900 anställda och en nettoomsättning på 5,5 miljarder SEK. Idén bakom den första produkten som producerades, en skrivarserver, kom från ett påbörjat examensarbete av Martin Gren. Tekniken möjliggjorde en anslutning mellan PC-skrivare och IBM-datorer. Under 1987 började Axis expandera och etablera sig på marknader utomlands, vilket medförde att större delen av produktionen gick till export. Först 1996 lanserades den första nätverkskameran, genom den nya tekniken tog Axis rollen som en av pionjärerna i övergången från analog till digital övervakningsteknik. De kommande åren kom fokus att hamna på just dessa kameror, och de övriga produkterna i sortimentet avvecklades en efter en. År 1998 tog Axis nästa stora steg genom att utveckla världens första videoomkodare – den analoga kamerans livslängd förlängdes genom möjligheten att koppla ihop den med ett digitalt system. Vid 2012 års utgång var Axis världsledande på marknadssegmentet för nätverkskameror (History: Axis.com, 2014).

Axis tillväxtstrategi har till största delen bestått av en organisk tillväxt. Det enda företag som företaget har förvärvat är Attento, ett litet danskt mjukvaruföretag med färre än tio anställda. Anledningen till förvärvet var möjligheterna till att komplettera Axis dåvarande produktportfölj med olika applikationslösningar och köpet genomfördes 2003 (Dagens Industri, 2003).

Axis är idag ett företag som till stor del utvecklar sin mjukvara internt, med undantag för enstaka tillfällen då personal hyrs in från konsultföretag. De jobbar då på företaget enligt Axis projektmodell. Mjukvarubranschen är generellt en marknad som präglas av en hög utvecklingstakt, något som även gäller för säkerhetsbranschen som Axis verkar på. Konsekvenserna av att komma sent ut på marknaden kan innebära stora kostnader för företaget samt en sämre position ur konkurrenssynpunkt.

En utmaning som Axis står inför är att marknaden de senaste två åren inte motsvarat den tillväxttakt som förväntats, vilket i sin tur lett till en något reducerad tillväxttakt för Axis under 2013. Axis goda tillväxt har till stor del berott på ett väl genomfört teknikskifte, men när marknaden och tekniken mognar uppstår en ny situation som Axis måste hantera (Mauritsson, 2014). För att ta sig framåt i samma takt som tidigare krävs innovation och ett breddat produktutbud, aktiviteter som tar lång tid att genomföra internt.

Problemformulering

Ett sätt att hantera en hög utvecklingstakt kan vara att genomföra förvärv, eller på annat sätt involvera andra aktörer i företagets utveckling och tillväxt. Då Axis inte har någon bred erfarenhet inom området ansågs icke-organiska tillväxtstrategier, med fokus på förvärv, vara ett intressant ämne för ett examensarbete. I första hand är det intressant att ta reda på varför företag i en högteknologisk bransch genomför förvärv.

Syfte

Syftet med examensarbetet är att i en högteknologisk bransch identifiera tillväxtstrategier utöver organisk tillväxt, och vilka strategiska motiv som är förknippade med dessa.

Målgrupp

Den primära målgruppen är personer som har begränsad kunskap inom ämnet förvärv och icke-organiska tillväxtstrategier, eller som är intresserade av ämnet och/eller vinklingen mot högteknologiska branscher. I andra hand ska rapportens resultat anpassas efter Axis och presenteras som ett arbetsunderlag för Axis anställda.

Avgränsningar

Arbetsprocessen kommer utgå ifrån den bransch som Axis verkar på. Intervjuer kommer utföras med företag i liknande branscher, som är, eller har varit, involverade i någon typ av företagsförvärv. Önskade branscher definieras som högteknologiska med hög utvecklingstakt, gärna med inslag av mjukvara och systemförsäljning. Studien kommer inte uteslutande innehålla företag i mjukvaruindustrin. Fokus kommer att läggas på att intervjua personal på företagen som har stark anknytning till, och/eller erfarenhet av, företagsförvärv.

Studien kommer fokusera på hur en förvärvssituation identifieras, hur alternativa samarbeten utvärderas samt hur ett förvärv förbereds. Ett företags förmåga att utveckla samma resurs internt kommer inte utvärderas.

Studien hanterar inte genomförande eller uppföljning av förvärv.

De motiv för förvärv som studien fokuserar på är de som är strategiskt viktiga för företagets överlevnad och tillväxt. Det är inte aktuellt att titta på t ex rent spekulativa förvärv.

Metod

Undersökningsdesign

Givet studiens syfte, samt författarnas begränsade förkunskaper inom ämnet, antogs en explorativ ansats för hela studien.

För att klargöra facktermer och skapa förståelse för ämnet genomfördes först en inledande litteraturstudie. I första hand användes artiklar som söktes genom Lunds Universitets sökmotorer med sökord som ”M&A ’s”, ”Mergers and Acquisitions”, ”nonorganic growth”, ”growth strategies”. I nästa steg var det intressant att undersöka Axis erfarenhet av, och inställning till, företagsförvärv - att förstå hur företaget handlat tidigare, och vilken inställning som finns till förvärv. För att få fram information med hög validitet sattes utgångspunkten i en insamling av primärdata på Axis i Lund. Undersökningen designades som en *fallstudie* för få ett önskat djup i informationsinhämtningen. För att ge *reliabilitet* till fallstudien ingick nio Axisanställda, alla på någon typ av ansvarsposition. *Validiteten* stärktes genom ett *bedömningsurval* där anställda på flera olika positioner och avdelningar valdes ut. Då ämnet upplevdes som något invecklat och svårt att precisera i enkätfrågor utfördes fallstudien genom *personliga intervjuer*. Det något tidskrävande, men givande, tillvägagångssättet valdes främst på grund av att intervjupersonerna fanns lättillgängliga på samma arbetsplats. Nio intervjuer ansågs vara tillräckligt många för att fram en relevant beskrivning av situationen, samtidigt som det var ett rimligt antal intervjuer att genomföra förutsatt hela studiens omfattning.

För att uppfylla studiens syfte fanns en lämplig ansats i att genomföra en fallstudie på något företag som verkar i en högteknologisk bransch, med erfarenhet av förvärv. Företagsstrategier och planering kring enstaka förvärv är ofta inte offentligt tillgängligt material, utan är snarare kunskap som finns hos de anställda. Allt annat än primärdata ansågs bli spekulativt och icke värdeskapande för studien. För att få en djup insyn i hur ett företag gått tillväga och planerat sin strategi skulle om möjligt en intervjustudie genomföras. Då syftet var att beskriva det generella fallet på en högteknologisk bransch var det intressant att undersöka flera företag snarare än att göra en ingående studie av ett företag. Ett mål om fem intervjuade företag sattes först för att nå en rimlig reliabilitetsnivå i förhållande till studiens omfattning. Hög grad av reliabilitet uppnåddes då det slutliga antalet intervjuade företag uppgick till åtta stycken. Validitet i varje intervju skapades genom ett urval av respondenter som till hög grad var inblandade och ansvariga för respektive företags förvärvsverksamhet. För hela studien skapades validitet genom att de företag som ingick i studien alla hade stor erfarenhet av förvärv samt verkade inom en mer eller mindre högteknologisk bransch.

Studien avrundades med en fördjupande litteraturstudie vars syfte var att redogöra för hur företag resonerar kring förvärv i teorin. Den informationen kunde sedan jämföras med den från empirin erhållna informationen för en analys. Litteraturen som valdes var i första hand läroböcker i

strategi, läroböcker i företagsförvärv samt artiklar relaterade till de båda ämnena från större managementtidsskrifter.

Arbetsgång

För att uppfylla studiens syfte har undersökningar av olika karaktär utförts för att nå de kunskapsmässiga delmål som författades vid projektets start. För att varje undersökning ska nå sitt syfte måste dess inriktning fastställas. Med en tydlig inriktning är det lättare att använda rätt metoder och analyser. Nedan följer, i kronologisk ordning, de undersökningar som gjorts i uppsatsen samt dess syften.

Litteraturstudie

Som utgångspunkt för uppsatsen genomfördes en grundläggande litteraturstudie med mål att få en uppfattning om rådande konsensus på ämnena förvärv, strategiska samarbeten, och andra icke-organiska tillväxtstrategier. Litteraturstudien gav då i första hand en allmän förståelse för ämnet, vilket i sin tur hjälpte till att forma underlag för de fortsatta undersökningarna, intervjustudier. Bland annat gav det riktlinjer för hur intervjuguiden kunde utformas, vilka frågor som var mer eller mindre relevanta för studien.

Den här delen av uppsatsen är rent *explorativ*. En sådan undersökning genomförs när kunskapen på det aktuella ämnet är begränsad och inte kan ligga som grund för några frågeställningar eller analyser (Lekvall & Wahlbin, 2001). Syftet är då att söka igenom befintlig litteratur efter kunskap som kan skapa en plattform för mer precisa frågeställningar och korrekt inriktning på de fortsatta studierna.

Intervjustudie Axis

Varje intervju var en timme lång och var av *semistrukturerad* karaktär. Intervjuguiden utformades så att respondenten skulle berätta själv om förutbestämda områden, men hjälpfrågor på detaljnivå fanns med för att styra samtalet i rätt riktning vid behov. Under intervjun fick intervjupersonerna svara på frågor om hur det har fungerat tidigare på Axis med hänsyn till samarbeten med andra företag. Som ett sekundärt syfte kunde företagskulturen på Axis kartläggas med hjälp av en specifik teorimall som syddes in i intervjuguiden. Genom denna kartläggning skulle resultaten från den övriga studien, på ett mer transparent sätt, kunna jämföras och överföras till den rådande situationen på Axis.

Intervjustudien på Axis är en *beskrivande* undersökning. Dess syfte var att undersöka väl specificerade frågeställningar, bland annat om hur kulturen ser ut på Axis och hur personalen jobbar, utan att gå in mer i detalj varför det ser ut som det gör.

Intervjustudien är av naturen *kvalitativ*, och den aktuella studien utfördes som en *fallstudie*. Att en kvalitativ ansats gjordes var på grund av att frågorna i studien ansågs för invecklade för att få relevanta svar vid till exempel ett massutskick över företaget. Generellt brukar det inte gå att dra några övergripande slutsatser av en fallstudie, men för att i största mån stärka studiens *validitet*

gjordes ett *bedömningsurval*. Urvalet gjordes så att intervjupersonerna satt på tongivande positioner på olika administrativa nivåer i företaget, och har jobbat på företaget ett betydande antal år. De intervjuade personerna återfinns i bilaga 2 (bilaga intervjustudie Axis)

Samtliga intervjuer som genomfördes på Axis transkriberades och sammanfattades genom egna stödnoteringar.

Intervjustudie andra företag

Huvuddelen av uppsatsens empiri utgörs av en intervjustudie som gjorts på andra företag än Axis, med anställda som har en direkt insyn i respektive företags strategiska arbete kopplat till företagsförvärv och -samarbeten. Syftet med denna studie har varit den av hela uppsatsen; att identifiera vilka motiv förvärv som finns samt vilka alternativa icke-organiska strategier som kan ersätta förvärv. Ett sekundärt syfte med studien, likt i intervjustudien på Axis, var att kartlägga kulturen hos de intervjuade företagen för en senare jämförelse. Den information som ansetts vara mest önskvärd är *primärdata* då införskaffning av sådan på ett bättre sätt går att anpassa efter ändamålet jämfört med *sekundärdata*. Därför planerades och genomfördes en intervjustudie enligt nedan.

Intervjustudien på andra företag är huvudsakligen av *förklarande* natur, med inslag av *beskrivande*. För att förstå hur företag lägger upp sina strategier i olika situationer, och sedan överföra det till det generella fallet, krävs den förklarande inriktningen. Det handlar om att klarlägga prioriterade motiv för förvärv. Studien blir också beskrivande, framför allt i delen där företagets kultur kartläggs.

Varje intervju var två timmar lång och var av *semistrukturerad* karaktär vilket ger en hög grad av flexibilitet. Intervjuguiden utformades så att respondenten under den första timmen fick besvara ganska hårt styrda frågor, medan den andra timmen gick ut på att respondenten berättade själv om sina erfarenheter kring icke-organisk tillväxt. Även i denna del av intervjuguiden fanns styrda frågor som hjälp om samtalet krävde det. För att intervjupersonerna skulle känna sig trygga i att dela med sig av all information skrevs sekretessavtal på innan intervjuerna, och företagsnamn och intervjupersoner är i rapporten maskerade. Intervjupersonerna fick dessutom en chans att granska sitt eget bidrag till rapporten innan den offentliggjordes för att ingen felaktig information skulle finnas med.

För att intervjuerna skulle bli så effektiva som möjligt gjordes en förstudie inför varje intervju där information om företagets tidigare förvärv, omsättning och företagskultur kartlades i största möjliga mån. Källor till dessa förstudier var främst årsrapporter, företagshemsidor och tidningsartiklar, varför informationsinhämtningen var begränsad.

Under intervjuerna som genomfördes på andra företag användes egna stödnoteringar som transkription, och i de fall som intervjupersonen godkände gjordes även en inspelning av hela intervjun.

Konferens

Under intervjustudien på andra företag deltog författarna i en konferens som handlade om Mergers and Acquisitions. Konferensen anordnades av tidskriften Dagens Industri och varade över en heldag. Konferensen gav flera givande paneldiskussioner och föreläsningar, och gav även tillfälle för kortare intervjuer och samtal med andra konferensdeltagare. Föreläsare och deltagare var i första hand från svenskt näringsliv, se bilaga Konferens. Konferensen ses som en förlängning av intervjustudien på andra företag samt ett nyttigt tillägg i den allmänna förståelsen kring icke-organisk tillväxt.

Fortsatta litteraturstudier

När intervjuer från Axis och andra företag avslutats och sammanställts genomfördes en fördjupande litteraturstudie. Syftet med den var att knyta ihop teori med empiri för att analysera likheter och skillnader. Litteraturen har i första hand sökts och införskaffats via Lunds Universitets sökmotorer för böcker och databaser, men även annan litteratur som har tillhandahållits av intervjupersoner på andra företag har använts.

Teori

I detta kapitel introduceras den information som bygger upp det teoretiska ramverket som används i uppsatsen. Dels ska läsaren få en ökad förståelse för det aktuella ämnet, dels underbyggs senare jämförelser med den empiriska studien för att slutsatser ska kunna dras i den avslutande analysen. För att ge läsaren en bra inblick i varför företag genomför företagsförvärv har författarna valt att fokusera på de motiv som ligger bakom förvärv. Kapitlet kommer inledas med en kort introduktion där det övergripande syftet till att göra förvärv, tillväxt, behandlas. Vidare har författarna valt att dela upp teorikapitlet i tre större avdelningar. Först presenteras mer ingående vilka de vanligaste motiven bakom ett förvärv är, därefter nämns vilka alternativa sätt det går att uppnå icke-organisk tillväxt på. Avslutningsvis presenteras vilka typer av samarbetsformer som bör prioriteras kopplat till de olika specifika motiven bakom samt vilka förutsättningar som råder.

Tillväxt

Ett övergripande motiv till att genomföra förvärv är att uppnå tillväxt som annars inte hade varit möjlig (Olve, 1988). Tillväxt definieras traditionellt som en framgångsfaktor för ett företag och mäts bland annat i försäljningsandel, marknadsandel, intäkter, vinster, produktutbud och kundbas (Ansoff, 1965).

Icke-organisk tillväxt

“Tillväxt i ett företag som uppnås genom ökad produktion och förbättrad försäljning. Detta begrepp exkluderar all vinst eller tillväxt från övertaganden, förvärv eller sammanslagningar. Övertaganden, förvärv och sammanslagningar ger inte tillväxt som genererar värde inom det egna företaget och kan därför inte anses vara organisk.” (Organic growth, 2015)

Begreppet organisk tillväxt innefattar alltså all tillväxt som till 100 % är genererad i det egna företaget. Därför definieras begreppet icke-organisk tillväxt som alla tillväxtformer där andra företag och parter, mer eller mindre ingående, blir inblandade genom olika samarbetsformer för att generera tillväxt. När begreppet icke-organisk tillväxt används i studien menas alla samarbetsformer från enkla samarbeten till förvärv.

För att börja i rätt ände ställs frågan; varför väljer ett företag att tillgå icke-organiska tillväxtstrategier? I detalj kan motiven vara många, men på en högre strategisk nivå kan det vara nyttigt att börja med att titta på ett företags övergripande affärsstrategi. Donald DePamphilis beskriver hur icke-organiska tillväxtstrategier bör föregås av en affärsplan (DePamphilis, 2011). Skapandet av en affärsplan inleds med en externanalys för att veta på vilka marknader företaget kan och vill konkurrera, och med vilka medel som det ska göras. Ett annat uttryck för detta är *Competitive scope* och används av Michael Porter (Porter, 1985) för att beskriva samma sak; var och hur ett företag väljer att konkurrera. Efter externanalysen görs en internanalys, en självvärdering av företagets egna förmågor och tillgångar. Tillsammans kallas analyserna för en s k SWOT-analys av företagets styrkor, svagheter, möjligheter, samt vilka potentiella hot som

finns mot företaget (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) (DePamphilis, 2011). I det tredje steget i processen skrivs ovan anföringsstrategi ner som företags mission, och steg nummer fyra innebär att sätta mål utifrån missionen. Därefter är det dags för steg nummer fem, att sätta upp affärsstrategin och en tillhörande implementationsplan. Utifrån den SWOT-analys som gjorts kan ett företag inse vad det kan uppnå på egen hand, och vilka svagheter som kan stärkas och vilka möjligheter som kan tas vara på genom icke-organiska tillväxtstrategier.

Synergi

Det finns flera fördelar med en icke-organisk tillväxtstrategi, även utöver att fylla igen hål i den egna organisationen. Många av dem kan samlas under namnet synergieffekter och beskrivs enklast genom att en kombination av interna och externa resurser kan uppnå en slags 1+1=3-effekt. Med det menas att företag genom en gemensam ansträngning kan uppnå större och bättre resultat totalt än vad som hade varit möjligt på egen hand (Olve, 1988).

Risker

Icke-organisk tillväxt är dock förenat med en del risker jämfört med ett organiskt tillväxtalternativ (Penrose, 1959). En osäkerhet specifikt är den finansiella utgiften för en icke-organisk tillväxtstrategi som kan bli större än förväntat då denna inkluderar både transaktionskostnader och indirekta kostnader. För att ha en möjlighet till att finansiera ett förvärv krävs det i många fall stora finansiella lån som i sin tur ska betalas tillbaka med en del av den vinst som tillväxten förväntas bidra till. Om den beräknade avkastningen uteblir kan företaget befinna sig i en svår situation med stor skuld som kan vara svår att betala tillbaka. Med ett större antal anställda inom organisationen ställs också större krav på ledningen i att skapa överblick och behålla rätt fokus. Snabb tillväxt kan i vissa fall visa sig vara för snabb och ske i oväntade riktningar, vilket kan leda till att företaget hamnar i en sits där kompetens att hantera situationen saknas (Johnston, 2014).

I studien läggs fokus på företagsförvärv, med övriga icke-organiska tillväxtstrategier som alternativa strategier. I nästa avdelning beskrivs mer ingående vilka motiv som finns till att genomföra ett förvärv.

Varför förvärv – motiv

Motiven till varför företag överväger att genomföra ett förvärv är många. Det kan vara allt ifrån att uppnå stordriftsfördelar till att komma in på nya marknader eller få tag på ny teknik. För att skapa en bred och heltäckande bild av de vanligaste motiven till ett förvärv användes fyra olika källor kopplade till ämnet. Källorna är fyra böcker; två läroböcker i strategi och två läroböcker i förvärvsstrategier. De två tidigare valdes för att få ett tydligt strategiskt fokus (snarare än finansiellt) medan de andra två valdes för att få en vinkling mot förvärv. Det visade sig att böckerna överlappade varandra till hög grad, något som endast anses vara positivt och stärker informationens relevans. Motiven som beskrivs är de som används vid ett förvärv; författarna har senare utgått från att samma synergier kan uppnås mer eller mindre framgångsrikt genom andra tillväxtstrategier som substitut i de fall ett förvärv inte är lämpligt eller möjligt.

Boken *Strategic Management – Creating competitive advantages* är skriven av författarna Dess, Lumpkin och Eisner, och är i första hand en strategilärobok som behandlar övergripande aspekter kring ämnet strategiskt ledarskap (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2010). I avsnitten som behandlar *Mergers and Acquisitions* nämns följande motiv till varför företag bör överväga att genomföra ett förvärv, främst i högteknologiska och kunskapsintensiva branscher:

- *Speed-to-market* - Snabbhet i att skaffa rätt marknadsposition, krävs som medel för att klara sig i en bransch med snabba och oförutsägbara förändringar.
- *Erhålla värdefulla resurser* – Kunna öka produkt och tjänsteutbudet, både direkt och indirekt genom nya kombinationer med befintligt utbud.
- *Three bases of synergy* – Ge hävstångseffekt till företagets kärnkompetenser, delning av aktiviteter, samt skapa marknadskraft.
- *Konsolidering* - Konsolidering kan vara ett tvunget medel för att överleva, eller ett sätt att tvinga konkurrenter att göra samma sak.
- *Nya marknadssegment* - Kan utnyttja ett annat företags marknadskunskap eller produkt-/tjänsteutbud för att gå in på nya marknadssegment.

Författaren till den andra boken *Företag köper företag*, Nils-Göran Olve, beskriver de traditionella motiven enligt följande (Olve, 1988):

- *Begränsa konkurrensen* och uppnå monopolvinster på den egna marknaden.
- *Erhålla en större produktportfölj*.
- *Kompletterande faktorer* som fattas den egna organisationen - t ex patent och specifika produktionsfaktorer.
- *Uppnå stordriftsfördelar*.
- *Säkra råvaruförsörjningen* från andra konkurrenter och oväntade kostnadshöjningar.
- *Förbättra utnyttjandet* av de egna resurserna samt nyckelpersoner inom organisationen.
- *Uppnå PR-effekter* samt möjligheter till att kunna påverka marknaden.
- *Fokusera på styrkor* inom företaget samt delegera områden utanför kärnverksamheten.

I den tredje boken, *Mergers and Acquisitions Basics – All you need to know* av Donald DePamphilis, redovisas följande teorier om varför företag utför förvärv (DePamphilis, 2011):

- *Operating synergy* – Uppnå ekonomiska stordriftsfördelar i form av t ex eliminerade dubbla funktioner, economies of scope and scale.
- *Finansiell synergi* – Uppnå en reducerad kapitalkostnad.
- *Diversifiering* – Positionering i marknader eller produkter med högre tillväxt; nya produkter på nya/befintliga marknader, befintlig produkt på ny marknad.
- *Strategisk anpassning* - Snabbare anpassningsbarhet vid förändringar i t ex teknologi, reglementen och politik.
- *Hybris* – En överdriven stolthet hos ledningen om att växa och bli större.
- *Undervärderat målföretag* – Köper på grund av att priset på målföretaget anses vara för lågt, vinstchans genom att t ex köpa företaget, stycka av det och sälja vidare värdefulla resurser.
- *”Mismanagement” av målföretag* – Brister hos målföretaget som kan lösas inom den egna organisationen, exempelvis bristfällig organisations- och ledningsstruktur i målföretaget.
- *Managerialism* – Öka företagets storlek för att generera högre lön till cheferna.
- *Skatteorsaker*
- *Marknadskraft* - Genom att växa i storlek får företaget större marknadskraft och hävstång både i relationen med kunder och andra marknadsaktörer.

I den fjärde boken, *Fundamentals of Strategy* av Johnson, Scholes och Whittington nämns nedanstående motiv för förvärv och sammanslagningar (Johnson, Scholes, & Whittington, 2009):

- *Speed of entry* - Produkter och marknader kan ändra sig snabbare än vad den interna utvecklingen klarar av att hantera.
- *Erhålla marknadsandelar* – Särskilt vid en statisk marknadssituation där produkten befinner sig i slutet av produktlivscykeln.
- *Konsolideringsmöjligheter* – T ex vid en marknad som blivit avreglerad som i sin tur kan leda till att marknaden är fragmenterad.
- *Finansiella synergier* - Företaget kan ha ett högt P/E-tal som kan sänkas genom att köpa ett företag med lågt P/E.
- *Utnyttja strategiska kapaciteter* - Exempelvis kan bra intern R&D skalas genom förvärv av säljorganisationer på marknader.
- *Kostnadseffektivitet* - Rationalisering av resurser, typiskt stordriftsfördelar.
- *Skaffa nya kunskaper eller kapacitet* - Ett företag kan genomföra ett förvärv för att skaffa kunskap inom t ex marknad eller R&D.
- *Stakeholder and Managerial expectations* – Ett företag kan ha krav på sig från sina intressenter att växa, förvärv är ett enkelt sätt att uppnå högre omsättning.

- *Spekulationsmotiv* – Ett förvärv kan ge en kortsiktig ”boost” av aktievärdet i de fall då intressenter förväntar sig det.

Efter att ha analyserat och jämfört informationen från ovan källor författades följande fem huvudmotiv, under vilka de för uppsatsen viktigaste motiven kunde samlas. De motiv som valdes ut hade en stark strategisk anknytning till företagets fortsatta tillväxt. En medveten avgränsning gjordes genom att undvika att ta med rent finansiella motiv som att köpa av skatteinledningar, eller för att trissa upp aktievärdet, då detta låg utanför ramen för arbetet.

1. Speed-to-market

En faktor som nämndes genomgående var vikten av att snabbt anpassa sig efter, och nå ut på, marknaden. I boken *Strategic management* nämns det som särskilt avgörande för företag involverade i high-tech-branschen och i andra kunskapsintensiva branscher. I dessa har den tekniska utvecklingen en historia av att förändras snabbt och oförutsett. Det blir i en sådan bransch kritiskt för ett företag att snabbt kunna förändra företagets befintliga marknadsposition, speed-to-market.

2. Diversifiering

Ett annat grundmotiv är diversifiering; att erhålla resurser som utökar produktportföljen samt utbudet av tjänster inom den egna organisationen, samt positionering på nya marknader. Att företag ibland överväger att satsa på en ny marknad eller en ny produkt är i första hand beroende på att de aktuella områdena förväntas kunna erbjuda en högre tillväxt. En modell som beskriver diversifiering bra är Ansoff-matrisen (Anm.: Ansoff-matrisen beskriver olika grader av diversifiering, och i modellen är det endast den yttersta formen av diversifiering som kallas vid namnet. Alltså är även *Marknadsutveckling*, *Produktutveckling* och *Marknadspenetration* olika former av diversifiering):



Figur 1 - Ansoff-matrisen, egen grafik.

Marknadsutveckling

Företaget väljer att inrikta sig mot nya marknader med sina befintliga produkter. Marknaderna kan i sin tur bestå av ett nytt geografiskt område alternativt en ny demografisk marknad.

Diversifiering

I den fjärde och yttersta delen av matrisen sker det en satsning på att etablera en för företaget ny produkt på en ny marknad.

Marknadspenetration

Strategin går i detta fall ut på att expandera verksamheten på den befintliga marknaden genom att differentiera existerande produkter med exempelvis ett reducerat marknadspris alternativt en utökad marknadsföring.

Produktutveckling

Att fokusera på produktutveckling medför en satsning på nya produkter på befintliga marknader. Det kan även röra sig om modifierade befintliga produkter så som exempelvis ett nytt utbud av färger eller storlekar.

(Ansoff, 1965).

3. Resursanskaffning

Det tredje motivet är resursanskaffning där företagets syfte är att komma åt kompletterande eller nya resurser som saknas inom den egna organisationen. Det kan t ex handla om specifika marknadskunskaper, patent, produktionsmetoder, R&D etc.

4. Stordriftsfördelar

För en del företag, vanligtvis mindre, finns kunskapen men inte resurserna till att genomföra och driva en vinstdrivande verksamhet. I en sådan situation behöver det mindre företaget assistans av ett större företag som kan möjliggöra stordriftsfördelar i form av marknadsföring, större finansiella muskler eller ett större kontaktnät. Det kan också vara företag som köper upp konkurrenter, s.k. horisontella förvärv, för att eliminera dubbla funktioner och slå ut fasta kostnader över fler producerade enheter. Ytterligare en drivkraft är att förvärv kan leda till konsolidering inom en bransch. Då tvingas i vissa fall andra spelare på marknaden till sammanslagningar för att kunna fortsätta konkurrera.

5. Kärnverksamhet

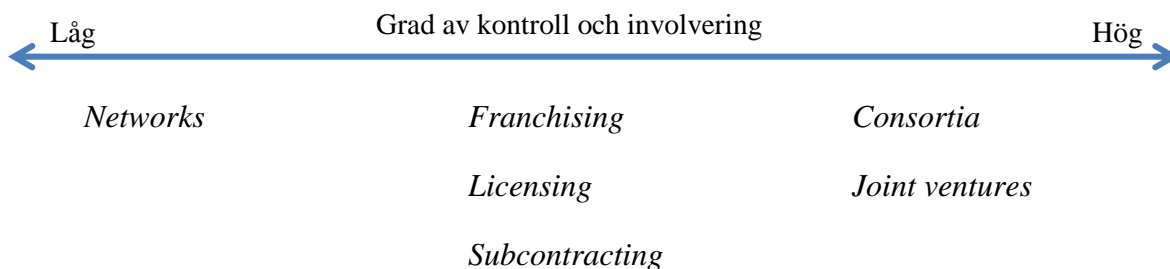
Det sista motivet är möjligheter att tillgodose olika typer av synergier som främjar kärnverksamheten. Det kan röra sig om att samarbeta med företag som ansvarar för områden utanför kärnverksamheten och på så sätt låta det egna företaget fokusera på sina styrkor och undvika att bli splittrade. Ett sådant samarbete är s k vertikalt och görs bakåt eller framåt i värdekedjan. Det kan även handla om resursanskaffning nära kärnverksamheten för ett förbättrat utnyttjande av de egna resurserna och ett stärkande av kärnverksamheten.

Alternativ till förvärv

Av olika anledningar är det inte alltid optimalt eller möjligt att genomföra ett förvärv för att uppnå önskade synergier. Det finns då andra sorters icke-organiska tillväxtstrategier att tillgå, olika former av samarbeten.

Likt tidigare beskrivs först hur olika författare har valt att beskriva olika samsarbetsformer, därefter görs en sammanfattning som utgör den andra pelaren i det teoretiska ramverket.

Johnson et al. väljer i *Fundamentals of Strategy* att benämna icke-organiska tillväxtformer, exklusive förvärv, med samlingsnamnet *strategiska samarbeten* (Johnson, Scholes, & Whittington, 2009). De olika typer av samarbeten som inkluderas i modellen beskrivs ligga på en axel med ägarskap i ena änden och lösa samarbeten utan ägarskap i andra änden. I mitten av axeln återfinns de typer av samarbeten som inte innebär någon form av ägarskap men som är bundna av kontrakt i olika former.



Figur 2 - Johnson et al.'s beskrivning av strategiska samarbeten på en skala av kontroll och involvering, egen grafik

- *Networks*
Mindre formellt samarbete där organisationer har ett ömsesidigt fördelaktigt utbyte av kunskap, tjänster eller annat. Samarbetet är inte bundet av kontrakt utan upprätthålls av tillit eller en huborganisation.
- *Franchising*
Franchise-tagaren utför bestämda uppgifter som försäljning, tillverkning eller distribution medan franchiseföretaget står för varumärke, marknadsföring och utbildning. Typiska exempel är Coca-cola och McDonalds.
- *Licensing*
T ex tillstånd att tillverka produkter från ett patent mot en avgift. Det är ett sätt att nå ut med sitt varumärke på nya marknader och produkter utan initial investering, alternativt få tillgång till ny teknologi.
- *Subcontracting*
Med annat ord outsourcing, funktioner eller tillverkning läggs ut på ett annat företag mot en avgift.

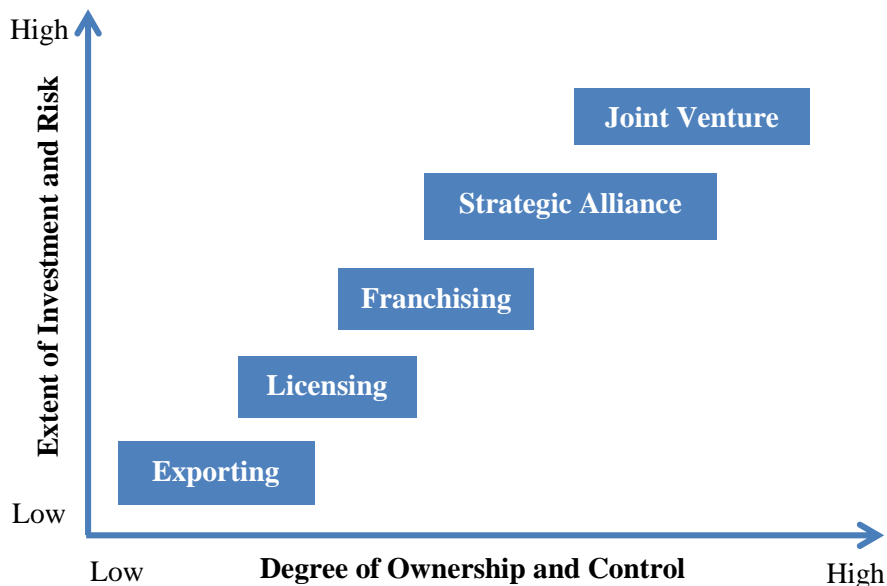
- *Joint venture*
Kan se ut på lite olika sätt men grundtanken är att två eller flera parter sätter upp en ny organisation som är självständig från de övriga, till lika delar ägd av tidigare nämnda. Skapas för en specifik tidsperiod och för ett specifikt syfte.
- *Consortia*
Likt joint ventures men tar form i mer fokuserade projekt snarare än som ett nytt företag.

DePamphillis kallar alternativa sätt att öka aktieägarnas värde för *Business alliances*; “*A business alliance refers to a form of combination other than M&A*” (DePamphilis, 2011). Här nämns inte någon skala av t ex kontroll, men rubrikerna är ungefär desamma som tidigare:

- *Licensing*
Se ovan.
- *Franchise*
Se ovan.
- *Strategic alliance*
Kan vara ett avtal mellan parter att sälja varandras produkter i sina kanaler, alternativt gemensam produktutveckling etc. Villkoren kan vara kontraktsbundna eller väldigt informella.
- *Joint venture*
Se ovan.
- *Minority investment*
En delinvestering i ett företag garanterar viss kontroll för det investerande företaget. Det kan också handla om att stödja ett litet start-upföretag, för att sedan kunna ta del av deras resultat om det lyfter.

Dess et al. använder sig av liknande kategorier när de pratar om strategier för att expandera internationellt (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2010). De väljer även att dela upp dem i en två-axlad graf. Axlarna representerar *Extent of Investment and Risk* och *Degree of Ownership and control*. De olika samarbetsformer som nämns är *Exporting*, *Licensing*, *Franchising*, *Strategic alliance* och *Joint venture*.

- *Exporting*
Företaget producerar sina egna produkter och exporterar till en annan part som distribuerar och säljer på den nya marknaden. Är en typ av kontraktsbaserat samarbete, t ex subcontracting.
- *Licensing and Franchising*
Se ovan.
- *Strategic alliances and Joint ventures*
Se tidigare om Joint ventures. Strategic alliances beskrivs som samarbeten snarlika joint ventures, men utan den nystartade tredje parten som självständig enhet.



Figur 3 - Dess et al.'s beskrivning av strategier för internationell expansion, egen grafik.

Utifrån dessa tre källor har fem samarbetsformer och definitioner, vilka anses vara relevanta för det studerade ämnet, valts till det teoretiska ramverket. Samarbetsformerna har i enlighet med Strategy Management-boken placerats ut på en dubbel skala med Extent of Investment and Risk och Degree of Ownership and control, med en reservation. Investeringsrisken ökar med ökad grad av investering, men det finns även en ökad risk med minskad kontroll. Därför finns en ytterligare, omvänd, riskskala tillagd.

1. *Subcontracting - Leverantörs-/distributörskontrakt (kontraktssamarbete)*

Funktioner läggs ut på en annan part mot en avgift, typiskt städning, IT, försäljning eller produktion. Innebär mindre kontroll och därmed högre risk (Strategic Management), kräver dock ingen investering.

2. *Licensiering och Franchising*

Licensiering är en förlängning av ett kontraktbaserat samarbete då det i större utsträckning finns möjligheter till kunskapsutbyten och varumärkesdelning. Franchising är i sin tur en förlängning av licensiering; istället för att producera en produkt på licens får franchisetagaren vanligtvis tillgång till en produkt, ett varumärke, gemensam marknadsföring och en stödjande moderorganisation.

3. Strategiska allianser

En strategisk allians definieras som ett brett begrepp, i Fundamentals of strategy är det samlingsnamnet för alla strategiska samarbeten. I rapportens teoretiska ramverk definieras en strategisk allians som ett mer ingående samarbete än ett kontraktssamarbete. Kunskapsutbytet är större på grund av den högre graden av integration. Det är inte heller så typiskt som en licens eller ett franchise-uppdrag, det finns stora variationer i hur samarbetet utformas och vad syftet med det är.

4. Minoritetsägande

Ett minoritetsägande kan uppföras t ex för att säkra framtida leveranser från en leverantör med kritiska resurser. Det kan även vara till för att öka kontroll i ett intressant företag genom att ge plats i styrelsen. Alternativt kan det vara ett billigt sätt att stödja en liten start-up, utan större åtaganden, och på så sätt sätta sig själv i en god position i fallet då start-upen blir framgångsrik.

5. Joint venture

Joint ventures definieras som den mest ingående samarbetsformen innan förvärv tar vid. Två eller flera parter går ihop och bildar tillsammans en ny fristående organisation i vilken de grundande parterna är delägare. Tanken är att kombinera samarbetsparternas styrkor utan att skapa en situation där viljor går isär. Alltså är management fristående, och den nygrundade organisationen har ett förutbestämt mål, ofta ska det uppnås inom en förutbestämd tidsperiod.

Val av samarbetsform

Efter att motiv för förvärv samt alternativa samarbetsformer har presenterats ska läsaren få en förståelse för hur det i teorin resoneras kring hur samarbetsform väljs utifrån vad motivet för samarbetet är samt vilken situation som råder.

Speed to market

När det kommer till Speed-to-market är det ett mynt med två sidor; både enkla former av samarbeten och förvärv förespråkas.

När Johnson et al. diskuterar strategiska allianser menar de att speed-to-market handlar just om snabbhet, varför formella avtal och strukturer, typ joint venture, i största mån ska undvikas (Johnson, Scholes, & Whittington, 2009). I en studie utförd mellan 1995-2002 undersöktes i hur stor utsträckning förvärv eller strategiska samarbetsformer ingicks i olika branscher. Resultaten visar en tydlig viktning mot samarbeten i branscher med korta ledtider för nya produkter (high-tech, finansiella service), medan det i branscher med långa ledtider för nya produkter (tunga maskiner, läkemedel) var mycket vanligare med förvärv (Austin, 2002). Studien leder till en hypotes som säger att företag i branscher med kortare ledtider för nya produkter föredrar mindre formella samarbeten över förvärv. Dess et al. anser att vertikal integration i form av förvärv avsevärt minskar flexibiliteten och snabbheten hos ett företag, alltså är mindre formella samarbeten att föredra om flexibilitet är en kritisk faktor hos företaget (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2010).

På den andra sidan står Alex Mandl, som efter sin tid som VD i AT&T satt med i en paneldiskussion där han sa följande; "The plain fact is that acquiring is much faster than building" (Carey, 2000). Citatet var apropå AT&Ts köp av McCaw cellular. Trots att många experter tyckte att priset var för högt ansåg Mandl att mobilteknologin var såpass viktig för telekommunikationsaffärerna (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2010). I en undersökning gjord av Accenture 2011 angavs "Acquire R&D/IP assets to accelerate time to market of own products" som det mesta motivet till att respondenterna skulle genomföra förvärv de närmsta tre åren (Competing in a high tech industry "Superstack", 2012).

Alltså finns argument för att både samarbeten och förvärv är snabba alternativ för att anpassa en organisation. Det finns dock inga argument för att t ex joint ventures skulle vara att föredra, snarare tvärtom. Valet mellan förvärv och samarbete kan istället ha att göra med hur riskavers ett företag är, och hur säkert ett företag är på vilken strategi som ska följas. Om det råder stor osäkerhet kring framtiden kan förvärv vara ett dåligt alternativ då det blir ett potentiellt dyrt misstag jämfört med ett samarbete.

Diversifiering

Om ett företag vill, till en relativt låg risk, få tillträde till nya marknader eller nya produkter är licensiering ett bra alternativ. Detta då det inte krävs någon större investering på plats då en etablerad aktör redan finns på marknaden. En fördel med licensiering är om det råder stor

osäkerhet kring marknaden eller produkterna som är nya för företaget. Licensavtal ger då möjlighet till att testa produkt eller marknad utan några stora investeringar. Om produkten eller marknaden anses ha potential kan samarbetet fortlöpa och eventuellt fördjupas i ett senare skede. Om det tvärtom skulle visa sig att produkten eller marknaden inte motsvarar förväntningarna är ett licensavtal lätt att dra sig ur (Capron & Mitchell, Finding the Right Path, 2010).

Det finns emellertid vissa risker förenat med denna typ av samarbeten. En direkt konsekvens för kärnföretaget är den bristande kontrollen över produkten, dessutom reduceras intäkterna från produkten då större delen går till licenstagaren. En annan problematisk aspekt kan vara att samarbetspartnern går mot en större grad av involvering i processen vilket till slut resulterar i en direkt konkurrenssituation med det egna företaget. Det kan i värsta fall leda till att licenstagaren kringgår samarbetet och utvecklar en egentillverkad produkt vid sidan om. Till sist kan denna typ av samarbeten mynna ut i ett skadat varumärke och rykte för licensgivaren om det skulle visa sig att licenstagaren har stora brister inom sin egen organisation och levererar ett resultat under förväntan (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2010).

För att kringgå problemet med reducerad kontroll kan ett företag istället röra sig närmre förvärv - ju djupare samarbetet är desto större grad av kontroll. Med kontrollen kommer också den ökade risken, ju mer involverat ett företag är i den nya produkten och det andra företaget desto större är risken ifall produkten inte faller väl ut.

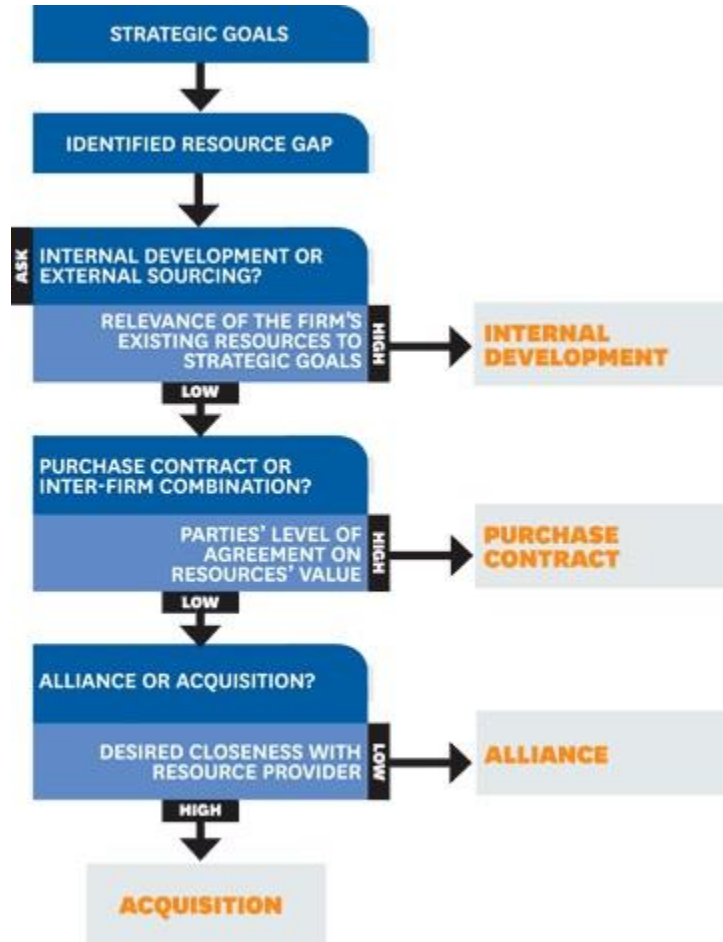
När det kommer till en etablering på nya marknader kan ett närmre strategiskt samarbete vara användbart för att t ex erhålla avgörande information om branschen, underlätta juridiska restriktioner samt kulturella aspekter (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2010).

Ytterligare en anledning till att överväga ett strategiskt samarbete kan vara när ett företag med en befintlig produkt är intresserat av att introducera denna på en ny marknad och det saknas finansiella resurser att göra det på egen hand. Andra faktorer som kan gynna ett strategiskt samarbete kan vara en undermålig marknadskänedom och svårigheter med förståelsen för kundbehovet på den lokala marknaden. Det kan även röra sig om svårigheter att promota produkten samt få kontakt med rätt distributörer (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2010).

Om målmarknaden är mognad och statisk kan det vara väldigt svårt för ett nytt företag att etablera sig och ta marknadsandelar. Det enda alternativet kan då vara att genomföra ett förvärv eller en sammanslagning med en befintlig aktör på marknaden, bara för att få kunder (Johnson, Scholes, & Whittington, 2009).

Resursanskaffning

När det kommer till att välja lämplig extern metod för att införskaffa nya resurser beskriver (Capron & Mitchell, Finding the Right Path, 2010) följande modell som i sin tur är uppbyggd av tre olika kriterier.



Figur 4 - Capron & Mitchells beslutsmodell för att välja resursanskaffningsmetod.

För det första gäller det att analysera relevansen av de existerande resurserna med hänsyn till organisationens nya strategiska behov. Vid hög relevans bör företaget utveckla internt, i annat fall sikta på att samarbeta med en tredje part. Därefter bör det utredas vilken ömsesidig förståelse det finns för värdet som resursen i sin tur ska generera hos partnern. Vid en hög förståelse bör licens användas annars bör företaget prioritera förvärv eller ingå allianser.

Att införskaffa resurser med hjälp av licens är det smidigaste sättet att få tillgång till nya resurser utanför företaget, dock fungerar det enbart om båda parter delar samma förståelse för resursens värde. Om den ena parten erhåller betydligt större kunskap än motparten finns det mycket som tyder på att samarbetet kommer att byggas upp av olika skyddsbarriärer för att förhindra att det ena företaget utnyttjar det andra. Detta kan även leda till att företaget med minst kunskap kopplat

till resursen kommer vara motvillig att ingå ett tätare samarbete i framtiden med rädsla för att bli utnyttjad (Capron & Mitchell, Finding the Right Path, 2010).

Utefter det sista kriteriet bör företaget avgöra vilken typ av relation till utomstående organisationer de är intresserade av. Om det finns en önskan om hög grad av närhet till partner prioriteras förvärv, i annat fall bör företaget ingå allianser med andra företag (Capron & Mitchell, Finding the Right Path, 2010).

Att ingå ett strategiskt samarbete kan vara en fördel om en viss kunskap saknas inom den egna organisationen. Då kan ett samarbete med en partner med rätt kompetens utbilda den egna organisationen och på så sätt bidra med konkurrensfördelar (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2010).

Fördelen med denna typ av samarbeten är möjligheterna till att samla ihop resurser och kompetens från en mängd olika bolag utan att bli inlåst i en fast position. Ett strategiskt samarbete behöver dock inte innebära att hela företaget ingår i processen, det finns tillfällen då samarbeten enbart sker mellan ett företag och en separat avdelning på ett annat företag. Exempel på detta är när en partner har behov av ny teknik, inleder ett samarbete med ett annat bolags specifika R&D-avdelning.

En fördel med ett strategiskt samarbete kopplat till ny kunskap är att detta har en tendens att sammanföra de två olika företagen i en tätare relation, detta då båda parter oftast är beroende av den delade kunskapen som utvinns tillsammans (Johnson, Scholes, & Whittington, 2009).

Enligt Austin förekommer det oftare olika typer av allianser än förvärv i teknikbranschen (Austin, 2002). En anledning till detta är att hänsynen till olika kundpreferenser spelar en viktig roll i denna typ av industrier och att en allians möjliggör att lättare kunna möta upp dessa krav.

En annan variant på ett strategiskt samarbete är om en partner vill säkra affärsrelationen med en annan och går in och köper minoritetsposter i det aktuella företaget. På så sätt säkras samarbetet med företaget i ett längre tidsperspektiv och reducerar samtidigt hotet om att företaget skulle överge partnerskapet för en konkurrent. En annan form av samarbete som gränsar till ett förvärv är att köpa ut specifika delar av ett annat företag. Det kan röra sig om en viss kompetens eller egendom som den ena parten förfogar över och som den andra är intresserad av att köpa ut. Ofta sker detta efter en öppen analys av situationen där det eventuellt kan konstateras att marknaden är begränsad och att det inte finns utrymme för båda parter (Olive, 1988).

Ett tätare samarbete kan dessvärre eventuellt medföra vissa risker som företaget måste beakta. Inte minst finns det en osäkerhet kring att en del känslig information sprids vidare till andra företag. Detta kan framförallt ske om det finns ett osäkert beteende mellan parterna. En sådan relation kräver i sin tur dyra skyddsåtgärder och kontrollmekanismer. Detta resulterar i en högre transaktionskostnad och reducerar samtidigt den ekonomiska vinsten som samarbetet förväntats generera. Om kostnaden överstiger samarbetets vinstmarginal bör företaget överväga att sikta på ett förvärv istället (Hoffmann & Schaper-Rinkel, 2001).

Den modell som Capron & Mitchell (Capron & Mitchell, Finding the Right Path, 2010) presenterade har senare uppdaterats av Capron (Capron, Great Leadership, 2012) med ett tillägg av en sista ruta som berör möjligheterna till integration med målföretaget. Endast om det finns goda möjligheter till integration genomförs ett förvärv, i annat fall får strategin göras om.

Ett förvärv kan ge en bättre kontroll över de resurser som företaget behöver och samtidigt ge en stabilare kunskapsplattform för framtida utvecklingsmöjligheter än vad olika typer av strategiska samarbeten kan erbjuda. En fördel med ett uppköp är också att det kan ge tillgång till mer omfattande resurser till skillnad mot att använda licens (Capron & Mitchell, Finding the Right Path, 2010).

Stordriftsfördelar (Operating synergy)

Stordriftsfördelar som motiv för icke-organisk tillväxt kan se olika ut i olika situationer.

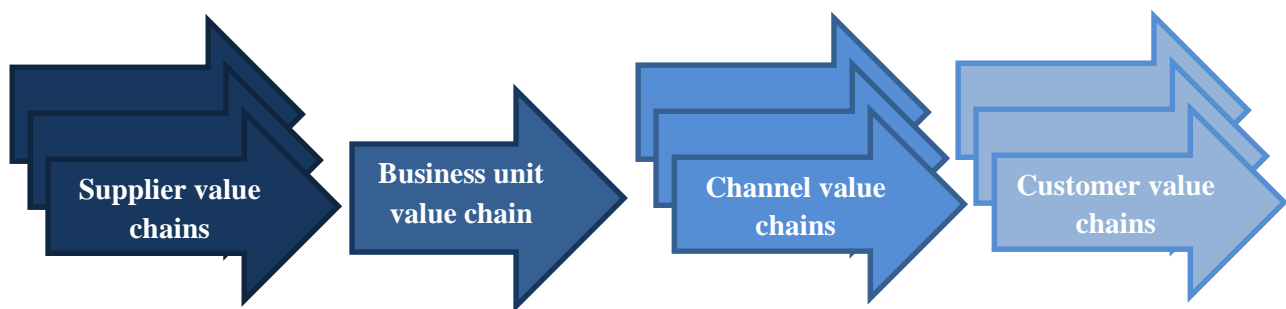
Det kan vara ett mindre företag som vill slå sig in på en marknad där stordrift är en ”barrier of entry”. Det kan innebära att investeringskostnaderna är väldigt höga; t ex bilindustrin, läkemedelsindustrin (Johnson, Scholes, & Whittington, 2009). Förutsatt att ett litet bolag inte har obegränsad kassa är det inte möjligt för dem att genom att förvärva andra företag växa i storleksordningen hundra gånger. För att få tillgång till ett större företags resurser och försäljningskanaler kan ett företag erbjuda ett delägarskap, eller ett joint venture. I det fallet beror samsarbetsform på i vilken position företaget sitter att förhandla, samt vad management har för mål; om produkten företaget erbjuder är väldigt värdefull har företaget en position att kräva större delaktighet än annars. Om management vill att företaget ska leva kvar som eget kan ett minoritetsägande eller joint venture föreslås. Om management är ute efter att tjäna pengar för att kunna gå vidare till nästa projekt kan istället hela företaget säljas.

Ett annat möjligt scenario är att ett företag ser möjligheter på marknaden då stordrift genom sammanslagning med en konkurrent skulle innebära kostnadsbesparingar. Fasta kostnader går då att slå ut på större antal producerade enheter, eller annan produktionsenhet, och därmed görs stordriftsvinster (DePamphilis, 2011). Sådana kostnadsbesparingar görs bland annat genom att eliminera dubbla kostnadsställen, alltså är det förvärv eller sammanslagning av organisationer som är de aktuella samsarbetsformerna i fallet. Även joint venture är en lösning som kan innebära stordriftsfördelar. År 2012 bildades TrelleborgVibracoustic av de delar av Trelleborg och Freudenberg som levererar mot bilindustrin gick samman (Årsredovisning Trelleborg AB 2013). En av de uttalade synergierna som önskades genom projektet var stordriftsfördelar i segmentet, joint venture-företaget blev överlägset störst på marknaden.

I en mogen bransch finns det stor risk för överkapacitet, vilket i sin tur ger möjlighet till konsolidering (Goedhart, Koller, & Wessels, 2010). Ingen producent tjänar på att marknaden har överkapacitet, varför det är vanligt att köpa upp en konkurrent och lägga ner denne. Generellt vid konsolidering är det förvärv som är den aktuella samsarbetsformen.

Kärnverksamhet

För att diskutera motivet kärnverksamhet finns en bra utgångspunkt i Michael Porters Value chain network (Porter, 1985). Varje företag har en värdekedja med primära funktioner och stödfunktioner, men är också ofta del i ett större nätverk av värdekedjor; sällan sköter ett företag hela kedjan från råvara till försäljning av färdig produkt (Johnson, Scholes, & Whittington, 2009). Ett företags kärnkompetenser och kärnverksamhet återfinns i den egna värdekedjan, medan andra företag kan bidra till värdebildande genom relationer i värdekedjenätverket. I slutändan handlar det om att bygga sin värdekedja och sitt nätverk för att skapa konkurrensfördelar.



Figur 5 - Michael Porters Value chain network, egen grafik.

Porter beskriver hur en organisation kan dra nytta av en bredare intern inriktning, eller genom samarbeten med andra organisationer uppnå samma bredd (Porter, 1985). De samarbeten som beskrivs är långsiktiga och integrerade, och i dem ingår koordination och delning av värdekedjor med sagda partners. Mer ingående beskrivs fyra olika tillämpningsområden i vilka ett företag först måste definiera vilken position som är aktuell. Det första området är vilket eller vilka segment värde ska adderas; vilka produkter ska tas fram och vilka kunder ska köpa dem? Nästa område är det vertikala; vilka aktiviteter ska hållas inom företaget och vilka ska något annat företag göra? Det tredje området är det geografiska; i vilka regioner, länder eller grupper vill företaget finnas och konkurrera? Sista området är bransch; inom vilka närliggande branscher konkurrerar företaget med sin strategi?

Ett företag kan välja både ett smalt och ett brett omfång av aktiviteter och områden som ska ingå i strategin, och det är väldigt beroende av hur branschen och konkurrensen ser ut. Bredd kan innebära att företaget har en komplett värdekedja som bara är värdeskapande i en bransch. Ofta är en kombination av bredd och fokus att föredra, till exempel kan ett företag ha väldigt snävt produktfokus men genom samarbeten nås segmentet i flera olika geografiska områden.

I huvudsak handlar det alltså om att skapa konkurrensfördelar i förvalda segment, geografiska områden samt branscher. En viktig konkurrensfördel är kärnkompetens, och i (Mohr, Sengupta, & Slater, 2010) definieras kärnkompetens som något svårimiterat, högt värdeskapande för

kunder samt applicerbart på andra marknader. Konkurrensfördelar i sin tur definieras bland annat som något varaktigt och hållbart.

Form av icke-organisk tillväxt relaterat till kärnverksamhet borde alltså väljas med följande i åtanke:

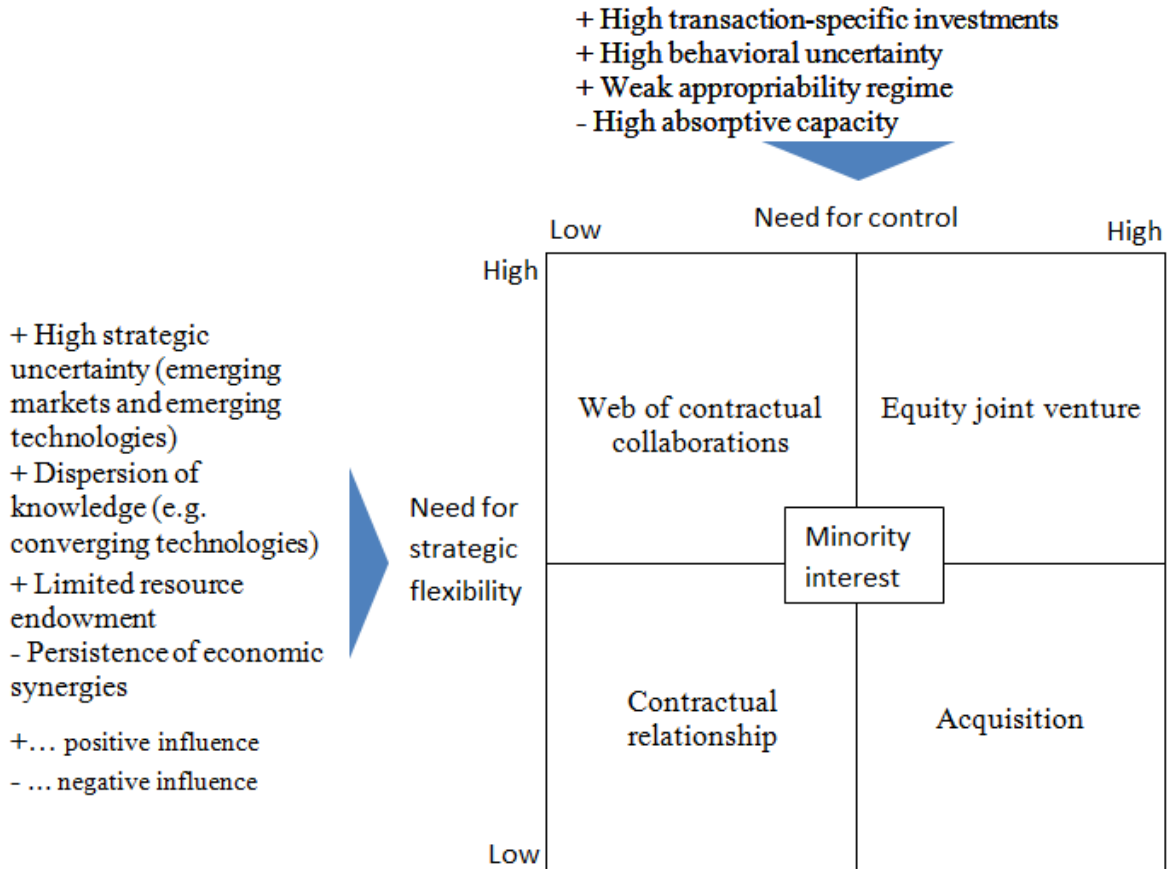
Om det dyker upp en ny aktör på marknaden med kompetens som ligger nära den kärnkompetens det egna företaget har bör företaget se till att den kompetensen inte blir tillgänglig för någon annan, eller att aktören inte på egen hand kan konkurrera med företaget. Ett förvärv, delägarskap eller nära och långvarigt samarbete är då att föredra på grund av det kontrollbehov som uppstår. Om kompetensen plötsligt blir tillgänglig för konkurrenter på marknaden är den per definition ingen konkurrensfördel längre. Om företaget då har ett unikt nätverk av värdekedjor kan konkurrensfördelen ändå behållas.

Företaget kan också välja att skapa strategisk bredd genom icke-organisk tillväxt, medan den egna organisationen har ett smalt fokus på den egna kärnverksamheten. Samarbeten kan då användas både för att eliminera företagets egna svagheter, samt för att utnyttja företagets styrkor (Johnson, Scholes, & Whittington, 2009). Valet av samarbetsform påverkas av hur viktiga de externa funktionerna är för att skapa konkurrensfördel; ju viktigare de är desto närmre och mer långvariga samarbeten krävs.

Modell

Efter att både motiv och samarbetsformer presenterats, samt hur företag borde välja samarbetsform efter motiv och situation, har en modell satts samman för att ge en förenklad överblick. Den modell som presenteras är byggd utifrån hypotesen att ett företag först har ett behov, ett motiv, som sedan kan mättas med olika resultat beroende på vilken samarbetstyp som väljs. Som presenterat tidigare finns det omständigheter som både underlättar och försvårar val av samarbete.

Nedan återfinns först en modell av Hoffman et al. som inte utgår från olika motiv (Hoffmann & Schaper-Rinkel, 2001). Den utgår istället helt från att situationen avgör vilken typ av samarbete som är bäst lämpat. Tillsammans med ovan diskussion ("Val av samarbetsform") utgör denna modell en tredje dimension till valet av samarbetsform; Motivet för samarbetet, Samarbetsform samt Situationsanalys.



Figur 6 - Beslutsmatris för val av samarbetsform, Acquire or Ally? Egen grafik.

Modellen ger ett bidrag genom att först titta på vilket motiv ett förvärv har; kolumnen längst till vänster. Därefter kan en användare genom grön eller röd markering utläsa vilken samarbetsform som är rekommenderad genom att följa den aktuella raden. På flera ställen finns det en dubbel markering i form av både röd och grön, vilket kan verka tvetydigt. Modellen förklarar inte sig själv, utan kräver den tidigare presenterade teorin för att ge sitt fulla bidrag. Utöver markeringar finns tre axlar; Extent of Investment and Risk, Degree of Ownership and Control, och Risk induced by low Control. Dessa tre beskriver vad olika samarbetsformer innebär, t ex: Ett förvärv innebär för det förvärvande företaget ett stort finansiellt engagemang och därmed också en risk, hög *Extent of Investment and Risk*. Samtidigt innebär ett förvärv hög grad av kontroll över den förvärvade enheten, hög *Degree of Ownership and Control*. Till sist innebär det också en låg risk på det sätt att kontroll erhålls – motsatsen till den första kategorin och låg *Risk induced by low control*.

	Extent of Investment and Risk					
	Låg					Hög
	Kontrakt	Licensiering och Franchising	Strategiska allianser	Minoritetsägande	Joint venture	Förvärv
Speed-to-market	+	+	+		×	+
Diversifiering		+	+			+
Resursanskaffning			+/-	+	+	++
Stordriftsfördelar	+	+			+	++
Kärnverksamhet	+/-	×	+/-			+/-

+	Bör prioriteras	Låg	Degree of Ownership and Control	Hög
×	Bör ej prioriteras	Hög	Risk induced by low Control	Låg

Figur 7 - Modellen är tänkt att ge en överskådlig och visuell bild av de fakta som framkommit i teorikapitlet. Modellen ska användas som komplement till teorikapitlet och är inte tänkt som ett fristående och självklart bidrag.

Att realisera ett förvärv

När ett företag har bestämt sig för att genomföra ett förvärv finns det förutsättningar som är viktiga att analysera då dessa kan ha stor inverkan på förvärvets utgång, både före och efter. Som exempel kan ett för högt pris verka som förhindrande faktor, medan en rättsprocess kan dyka upp som en otrevlig överraskning efter ett genomfört förvärv.

Speciellt i början av en förvärvsprocess, men även vid vissa samarbeten, görs en s.k. Due diligence. Det är en ingående bolagsgranskning och görs inte bara av köparen utan ofta även av säljaren. En Due diligence täcker in områden från finans till juridik och är både tidskrävande och kostsam, men också helt nödvändig. Informationen som fås genom processen används för att avgöra om ett förvärv fortfarande är intressant, information om t ex juridiska processer eller patent som potentiellt inkräktar på en samarbetspartner kan komma fram och fälla hela köpet. Samma information kan också användas i prisförhandlingar på samma grund (DePamphilis, 2011).

Inför ett förvärv finns det faktorer att tänka på som kan underlätta eller förhindra processen. Enligt Olve (Olive, 1988) är följande faktorer extra viktiga att undersöka:

- *Ägandeform* – Är företaget familjeägt eller ett börsbolag? Ett familjeföretag kan ha mer personliga anledningar till att vilja sälja eller inte.
- *Finansiella värden* – Rörelseresultat, skuldsättning etc.
- *Inställning till förvärv* – Hur är inställningen hos ägarna och de anställda till ett förvärv? Om inställningen är negativ blir det svårare att driva igenom förvärvet, och den förväntade vinsten kan bli svårare att förverkliga.
- *Pris* – Vad är realistiskt att förvärvet ska kosta? Om parterna har helt olika uppfattning om vilket pris som är rimligt är det bättre att ta upp förhandlingarna vid ett senare tillfälle.
- *Företagskultur* – Företagskultur har visat sig vara en viktig faktor vid realisering av förvärv. Om företagen involverade i en förvärvsprocess har starka och olika företagskulturer kan det försvåra integrationen och i värsta fall förhindra förvärvet. Nedan figur beskriver hur rekommendationen ser ut till ett förvärvande företag utifrån olika kultureller förutsättningar:

		Grad av ”kulturell pluralism” (multiculturalism):	
		Högt	Lågt
Diversifieringsstrategi: i hur hög grad ska enheterna vara nära relaterade?	Högt	<i>Integrering</i>	<i>Assimilering</i>
	Lågt	<i>Separering</i>	<i>Dekulturering</i>

Figur 8 - Olves rekommendation om hantering av integration, förvärvande företag. Egen grafik

Företagskultur

Det råder konsensus bland forskare och utövare inom ämnet förvärv att företagskultur spelar en stor roll i framförallt integrationsprocessen, och kan ligga till grund för ett misslyckat förvärv om den inte hanteras på rätt sätt (Marks & Mirvis, Vol. 50(6)) (Stahl & Voigt, 2004). För att få med den kulturella aspekten i den empiriska studien valdes ett ramverk för företagskultur som bas för en frågesektion i intervjuguiden. En kartläggning av företagskulturen på respektive företag kan ge eventuellt förklara varför de agerat som de gjort.

Enligt (Weber & Tarba, 2012) kan företagskultur kategoriseras och förklaras genom sju övergripande områden av kulturdimensioner:

1. Approach to innovation and activity

Chefer som är orienterade mot innovation och dynamisk aktivitet uppmuntrar snabb respons till förändring och konkurrens. De försöker utnyttja möjligheter till nya produkter och nya marknader. Den motsatta organisationskulturen föredrar stabilitet, planering och formalitet. I grunden handlar det om hur viktigt ledningen tycker att det är att svara snabbt på förändringar.

2. Approach to risk

Inställning till risk är starkt kopplat till föregående kategori, och med risktagande menas bland annat investeringar i nya initiativ, företagsförvärv och ny produktionsutrustning, investeringar i R&D.

3. Horizontal relationships

Det finns olika inställning till hur funktioner inom företag ska jobba med varandra. I vissa företag uppmuntras internkonkurrens för att nå bättre resultat, i andra företag samarbetar istället olika funktioner. Hur samarbetsfokuserad ledningen i ett företag är speglas i hur samarbete inom företaget hanteras.

4. Vertical-hierarchical contact

Ledningen på ett företag kan ha olika inställning till sina anställda vad gäller förståelse, uppmuntran och stöd. Hur mycket ledningen tror om sina anställda är avgörande för dess ledningsstil, till exempel om ledningen förutsätter att de anställda är lata och inkompetenta eller raka motsatsen.

5. Autonomy and decision-making

Denna kategori är starkt knuten till den ovan då det handlar om hur viktiga beslut är som delegeras ut på anställda och vilken frihet som ges i arbetet. En ledning som har fullt förtroende för sina anställda lägger rimligen mer ansvar och ger mer frihet i en uppgift till de anställda än en ledning som inte har förtroende för sina anställda.

6. Approach to performance

Prestationer hos ledning och de anställda på ett företag kan mätas på flera olika sätt. Delvis beroende av bransch, men framför allt företagets kultur, mäts prestationer mycket eller lite, i siffror eller mjuka variabler. Denna kategori är också knuten till ledningens förtroende för de anställda, men har även att göra med vilket kontrollbehov som finns.

7. Approach to rewards

Vem som belönas, för vad, och hur, säger mycket om i vilken riktning ett företag vill gå. Är förutsättningarna för belöningar lika över alla anställningsnivåer, vilka prestationer belönas och med vad belönas en anställd? Det finns inga bra eller dåliga företagskulturer, men vissa kulturer passar bättre in på vissa branscher än andra (Weber & Tarba, 2012).

Nummer 4 och 5 har i rapporten slagits ihop till en kategori för att underlätta under intervjuer och heter istället "managementstruktur".

I en studie av (Dutta, 2011) undersöktes hur olika attribut hos ett företag påverkade sannolikheten att det genomförde förvärv. Med signifikans fann studien att företag med följande förutsättningar hade större sannolikhet att förvärva andra företag.

- Stora kontanta reserver
- Goda tidigare finansiella resultat
- Stora satsningar på R&D

De två övre förklaras enklast med att förvärv är en kostsam process och underlättas om det finns pengar att tillgå. Ett företag som satsar mycket pengar på R&D kan använda förvärv som ett sätt att minska sina utlägg på intern utveckling genom att köpa färdiga teknologier. Högteknologiska produkter har ofta korta livscykler och egen utveckling räcker inte alltid för att hålla emot konkurrenter. Förvärv är då ett sätt att hålla sig före sina konkurrenter, eller att helt enkelt ta bort konkurrenten genom att göra den till en del av det egna företaget.

Andra företeelser som kan påverka sannolikheten att ett företag är förvärvande är lägre andel intressenter i styrelsen, mindre styrelser, ledningen får lön i optioner, samt lägre andel enstaka storägare. Dessa resultat kunde dock inte stödjas genom multivariabel analys men det fanns tydliga samband mellan dem och ökad förvärvsaktivitet.

Intressenter i styrelsen är ofta mer skeptiska till förvärvsstrategier, kanske på grund av att de i en större utsträckning är oroliga för företagets framtid och hur ett förvärv skulle hanteras.

Om ledningen i större utsträckning betalas med optioner tillåts de ta de extra risker som förvärv innebär, samtidigt som de (lönmässigt) skyddas mot nedsidan av risken.

Om det finns ägare i företaget som har stora andelar har de större intressen i företaget och risken att de blandar sig i ledningens arbete ökar. Om det inte finns några storägare i företaget har ledningen friare händer att ta de strategiska beslut som de anser bäst utan att någons privata intressen kommer i vägen.

Empiri

I det här kapitlet återges den information som erhöles vid de intervjuer som utfördes på andra företag. Strukturen för varje referat är samma, och börjar med en beskrivning av företaget utifrån vad intervjupersonen återgett i intervjun. Därefter följer svar på frågor, samt en sammanfattning av respektive intervju. Som jämförelse finns även resultatet från de intervjuer som genomfördes på Axis. I slutet av kapitlet finns en sammanställning av de viktigaste punkterna från samtliga intervjuer.

Företagsintervjuer

För att förstå hur företag agerar kring förvärv och andra samarbeten genomfördes en intervjustudie på åtta olika företag. Syftet med intervjuerna var att få förståelse för varför icke-organisk tillväxt är ett alternativ och vilka olika approacher som finns till det. För att få ut så bra svar som möjligt har intervjuerna gjorts under ett sekretessavtal och därför är företagsnamnen maskerade samt intervjupersonerna anonyma. För att uppfylla intervjustudiens syfte söktes företag efter olika högt värderade kriterier:

- Med högsta prioritet skulle företagen ha mycket erfarenhet av företagsförvärv och andra samarbeten.
- Näst i ordningen var branschrelevans, d v s att företagen skulle verka inom samma eller liknande bransch som Axis. Viktiga aspekter som beskriver branschen är högteknologiska produkter, skifte mot service, mjukvara viktig, time-to-market och kvalitet viktiga.
- Tredje i ordningen, geografisk plats. Axis har sitt huvudkontor och sin huvudsakliga verksamhet i Lund, Sverige, därför söktes företag som också har svenskt ägarskap/bakgrund. Intervjustudien underlättades också om det fanns relevanta personer på respektive företag att intervjua i närheten av Lund.

För att ge studien validitet kontaktades personer i respektive företag med stor delaktighet och insyn i företagets strategiska arbete kopplat till förvärv och samarbeten. Titlar på intervjuade personer innefattar Vice President Mergers and Acquisitions, CFO, Head of Mergers and Acquisitions, etc.

Intervjustudien kom att omfatta åtta företag, alla med svenskt säte och europeisk eller global närvaro. Två av företagen representerade det svenska dotterbolaget till ett större internationellt företag. Företagens omsättning sträckte sig från 60 miljoner (svensk filial till större internationellt företag) till 230 miljarder SEK. Branschrelevansen varierade, men alla företag verkade i någon form av högteknologisk bransch. Gemensamt för företagen var att de alla hade

både bra och dåliga erfarenheter av företagsförvärv och –samarbeten. Intervjuer utfördes runt om i Skåne, Köpenhamn, samt Stockholm.

Svaren från intervjuerna har klustrats i möjligaste mån och återges under rubrikerna *Allmänt*, *Produkt*, *Marknad* och *Intellectual capital* för att ge en röd tråd genom läsningen. Rubrikerna utformades kontinuerligt under intervjustudiens gång och har bevarats för att ge en lättare läsning. De har inte använts i den senare analysen, där har istället rubriker från teorin använts för en mer transparent jämförelse.

Utvärdering företag

För att ytterligare kunna kategorisera och jämföra företagen i studien ställdes frågor i kategorierna *marknad*, *marknadsposition*, *produktportfölj* och *anställda*, samt enligt Weber & Tarba frågor som beskriver företagskulturen på respektive företag (Weber & Tarba, 2012).

Intervjustudie Axis

Resultaten från den intervjustudie som gjordes på Axis i början av projektet presenteras också i detta avsnitt. Resultaten av denna intervjustudie räknas inte in i resultatet av ”Företagsintervjuer”.

Företag 1

Företaget är i grunden ett produktionsföretag som levererar komponenter och systemlösningar av högteknologisk natur. De produkter och tjänster som säljs håller en premiumstandard i branschen och leverans av systemlösningar innebär ofta en nära integration med kund på projektbasis. Till produkterna finns även viss mjukvara, vilken utvecklas internt. Företaget är ingenjörstätt och har flera hundra personer anställda på R&D-avdelningen. Kulturen beskrivs som typiskt nordisk, ingenjörsföretag. Ledtiden för att ta fram en ny produkt är tre till fyra år, vilket anses vara långt. Företaget är börsnoterat sedan många år tillbaka. I företagets strategi ingår en årlig tillväxt om ca 8 % av vilka 4 % ska utgöras av förvärv.

1. Företaget tittar aktivt utåt och är medvetet om att eventuell ny teknologi inte kommer komma inifrån den egna industrin utan genom konvergens med andra industrier. Vill gärna vara först på marknaden, men den ledande positionen är värdefull och får inte gå förlorad på grund av en förhastad produkt/tjänst till marknaden, viss försiktighet. Vid en felsatsning tar det för lång tid att göra om och rätt.
2. Ca 1-5 % av omsättningen satsas på R&D, och lika stor andel anställda. Anses vara ungefär motsvarande hos andra företag i branschen. Företaget är skyddat mot risk genom stor diversifiering i produktportföljen och branschaktivitet.
3. Samarbeten över olika funktioner i företaget är vanligt, framför allt i förvärvssituationer då det anses att det krävs.
4. Typiskt svensk management, förhållandevis platt organisation med uppmuntrande kultur. Självständigt arbete i största mån.
5. Prestationer mäts både på individuell nivå och på avdelningsnivå. Det som mäts är både hårda, finansiella mål samt mjukare personmål.
6. Det fungerar olika i olika delar av världen, men vanligast är att lönen delvis utgörs av en rörlig del som är kopplad till de prestationsmätningar som görs.

Allmänt

Grundmotivet för majoriteten av Företag 1's förvärv är att nå upp till den årliga tillväxt som satts som mål. För att kunna säkra en stabil tillväxt är det i första hand aktuellt med redan etablerade företag som på ett tydligt sätt adderar värde. Det är till exempel mindre aktuellt med ett litet start-up där osäkerheten kring framtida vinster är stor. Företaget har redan en global närvaro, så de förvärv som görs ska i första hand komplettera produktportföljen.

Företaget utgår från en relativt enkel modell för vilka förvärv som ska göras. Till att börja med finns ett tydligt val av önskad position i värdekedjan. Positionen utgör det första villkoret för vilka typer av företag som är aktuella för förvärv.

Skrivar & muttrar → Komponenter → **Produkt** → **System** → Distributör → Installatör

En något förenklad, men trogen principen, bild ges ovan, där de fetmarkerade delarna ”Produkt” och ”System” är de önskade positionerna i värdekedjan. Företaget har valt att inte integrera framåt i värdekedjan därför att det anser sig ha tillräcklig kontroll över slutkunden vilket i sin tur ger kontroll över mellanhänderna.

Utöver värdekedjan finns ytterligare en positioneringskarta där tre industrier och tre produktområden har definierats som önskvärda positioner på vilka företaget vill vara marknadsledande position. Position två och tre är också accepterat, men målet är marknadsledare. Om det då finns en lucka, till exempel saknas produktgrupp 2 i industri 3, så är det hög prioritet att på snabbast möjliga sätt ta den positionen.

Marknad

En ytterligare dimension till förvävsstrategin ges av marknadssegmentering. Företagets huvudprodukter ligger högst upp i en segmentspyramid, i premiumsegmentet. Det finns även en önskan om att ha andelar i de lägre segmenten. Då kan förvärv göras av företag som innehar en sådan position för det ändamålet. För att inte tappa sitt premiumvarumärke får det förvärvade företaget behålla sitt namn. Om ett företag slår sig upp mot premiumsegmentet och börjar hota Företag 1's position kan ett defensivt förvärv genomföras.

Produkt

När företaget frågades om det inte kunde vara accepterat att t ex köpa produkter på licens för att montera i system med sina övriga produkter blev svaret att kontrollen är för viktig, det finns ingen önskan om att vara återförsäljare för någon annans produkter. Det anses dessutom vara enklare att ta in ett företag och dess produkter genom ett förvärv kontra att utföra ett samarbete. Intellectual capital

Vad gäller Intellectual capital är den allmänna approachen att inte förvärva i första hand, det anses vara svårare än att t ex förvärva en produkt. Istället kan då ett samarbete ingås för att ta vara på den specifika kunskapen i utvalda projekt.

Joint Venture

Joint venture's är inget som talas varmt om. De anses vara svåra att få att fungera. Frågor som ställs är bland annat hur det skapade värdet kan mätas. Det kan vara svårt att sätta upp regler för samarbetet då förutsättningarna förändras under tidens gång.

Integration vid förvärv

Det går alltid att förbereda sig bättre för integrationen. En nyckelaktivitet är att samordna sig med det förvärvade företaget så gott det går innan förvärvet träder i kraft. Det är viktigt att parterna är överens om genomförandet i förväg så att ingen utsätts för några överraskningar. Det

kan också vara en god idé att inte integrera för snabbt, integrationen tar mycket tid från management vilket i sin tur kan leda till att företaget presterar sämre. Integration – Always improve preparation, internal alignment with the target company.

Sammanfattning företag 1

- Främst förvärv av liknande verksamheter, kompletterande.
- Förvärv ingår i den övergripande tillväxtstrategin, det är ett sätt att växa.
- Komplettera produktportfölj med förvärv, genom köp av etablerade företag.
- Förvärv görs i förvald plats i värdekedjan, fokus på kärnverksamhet - övrigt kontrakteras.
- Licensiering är ej önskvärt, skapar inget värde samt ger ingen kontroll.
- Etablera en optimal marknadssegmentering, premium/midsegment.
- Ingå samarbete för att få tillgång till IC, annans spetskompetens.
- God relation med slutkund gör framåt integration överflödig, kunden efterfrågar redan produkterna hos leverantör och distributör.

Joint Venture

- Negativt på grund av bristande regler för samarbetet och att företagen ständigt utvecklas på olika sätt. Svårt att mäta synergier.

Integration vid förvärv

- Göra tydligt från början där båda parter är införstådda på hur integrationen ska se ut.
- Undvika för snabb integration.
- Låt chefer/viktiga personer sitta kvar i en övergångsperiod, använd morot och inte piska.

Företag 2

Företaget är ett IT-konsultföretag som erbjuder konsulttjänster, service samt viss mjukvara på en premiumnivå. Trots premiumnivån har branschen en ganska låg marginal, ca 5-7 %. Företaget är relativt vissa konkurrenter litet, men har hittat en nisch inom vilken de har en ledande roll. Kundkontakterna bygger på förtroende och nära samarbete. Mjukvaran är inte egenutvecklad, utan köps in från en tredje part. De anställda på företaget är i första hand ingenjörer eller motsvarande och det finns ett visst fokus mot R&D för att utveckla nya tjänster. Företagets styrkor är en effektiv säljorganisation och anställda med hög kompetens, erfarenhet och teknologiskt kunnande. Företag 2 är börsnoterat.

1. För att känna av marknaden använder sig företaget i första hand av sin säljorganisation för att ta reda på vad kunderna vill ha och hur de utvecklar sina verksamheter. Större trender följs med hjälp av analysfirmor, t ex Gartner. Företaget vill kunna erbjuda det senaste i sin bransch, samtidigt är det i första hand kundstyrt, s k “customer pull”.
2. Ca 3 % av de anställda jobbar dedikerat med R&D, jämnt fördelat över alla länder som företaget är verksamt i. Det handlar inte om några banbrytande utvecklingsprojekt, företaget vill inte riskera att utveckla något som inte går hem hos kunderna. Större konkurrenter som inte är lika nischade har mer pengar att spendera på R&D men även fler områden att täcka upp. Den låga marginalen kräver nischning eller volym för att kunna satsa fokuserat.
3. Det finns flera olika system på plats för att kommunikation inom företaget ska ske smidigt. Ändå finns viss risk för att information inte delas effektivt mellan olika enheter.
4. Managementstrukturen är platt, och beskrivs som en funktionsorganisation i en matrismodell med stödfunktioner. Stödfunktionen är samma för alla nationella enheter. Det finns en stor tillit till de anställda och deras kompetens.
5. Utnyttjningsgrad mäts dagligen på de anställda, i övrigt mäts även prestationer på lands-, team-, samt avdelningsgrad. Krav ställs och det finns en minimigrad av prestation, men företaget är svenskt och inte så hårt som det kan vara i andra länder.
6. Direkt kopplat till systemet för att mäta prestationer finns ett belöningsystem som är finansiellt. I en kombination av individuella och i grupp uppnådda prestationer ges en rörlig del av lönen utefter hur bra de är.

Allmänt

Historiskt har Företag 2 genomgått en förändring av kärnverksamhet som till stor del utfördes med hjälp av förvärv. Det har då handlat om att en omdefinition av kärnverksamheten har beslutats, därefter har den snabbaste vägen valts för att anskaffa de kompetenser och produkter som krävts för den nya verksamheten. Förändringen var reaktionen på en disruptiv förändring i marknaden som företaget verkade på. Idag sker förvärv som en del i tillväxtstrategin och är till

största del i syfte att expandera geografiskt. Företaget har även expanderat genom så kallade *greenfield investments*¹.

Konsekvent har företaget inte förvärvat företag på nya marknader med nya produkter. Om målföretaget har verkat inom ett nytt tjänsteområde har det funnits på hemmamarknaden, och om det funnits på en ny marknad har det varit ett företag med samma kärnverksamhet.

Produkt

Företaget äger och utvecklar inte några egna produkter, till de tjänster som levereras säljs tredjepartsmjukvara som företaget paketerar och kombinerar in. Det har beslutats ligga utanför företagets kärnverksamhet att utveckla och äga mjukvara, men för att kunna leverera marknadsledande lösningar sker ett kontinuerligt samarbete med mjukvaruleverantörer för att kunna anpassa sina tjänster. Företaget gör även ett kontinuerligt arbete i att söka efter nya start-up-företag som kan ha ny och konkurrenskraftig mjukvara att erbjuda.

Dynamiken ser annorlunda ut mellan Företag 2 och olika mjukvaruleverantörer, främst beroende på storleksskillnader. Några leverantörer är mångfaldigt större än Företag 2, i de fallen är det i första hand Företag 2 som anpassar sin strategi och sina tjänster efter hur leverantörernas roadmaps ser ut. I fallet med lika parter, eller där Företag 2 har övertaget, sker en mer ingående dialog med delning och anpassning av roadmaps.

Marknad

Det huvudsakliga medlet för Företag 2 att uppnå tillväxt de senaste åren har varit förvärv av företag med liknande eller samma tjänsteutbud på en ny geografisk marknad. I företagets affärsplan har det definierats vilka geografiska marknader som är intressanta, därefter har en första process inletts för att undersöka vilka företag som finns på marknaden och som har liknande kärnverksamhet som den på Företag 2.

Intellectual capital

En av företagets styrkor definieras i Intellectual capital, den kunskap och erfarenhet som byggts upp i företaget och finns hos de anställda. Det har förekommit att företaget gjort förvärv med syfte att anskaffa mer IC, i ett fall gjordes det med förhoppning om att det skulle gå att skala upp kunskapen hos de anställda och på så sätt bredda tjänsteutbudet hos alla sina kunder. I det specifika fallet det inte att skala upp ICn som det var tänkt, ändå kunde företaget nu räkna in en enhet med specifik kunskap på ett nytt område, samt nya marknadsandelar.

¹ Greenfield investment är ett engelskt uttryck för när ett företag startar ny verksamhet från grunden på en ny marknad.

Sammanfattning företag 2

- Förvärvar främst liknande verksamheter på nya geografiska marknader.
- Förvärv är ett sätt för företaget att växa och öka i omsättning.
- Förvärv används för att få geografisk närvaro, liknande verksamhet.
- Företaget erbjuder enbart tjänster som är i sig en del av kärnverksamheten, utvecklas internt.
- Säljer mjukvara på licens, kombinerar stora mängder mjukvara i skräddarsydda systemlösningar.
- Företaget har genomfört förvärv för att erhålla IC.
- Har bytt fokus på kärnverksamhet genom förvärv, extrem produktportföljsoptimering (snabbhet).

Företag 3

Företaget är ett produkt- och tjänsteföretag som tillhandahåller högteknologiska produkter med tillhörande servicekontrakt. Företaget har en marknadsledande position i premiumsegmentet, och kundrelationen innebär ofta ett nära samarbete för att skräddarsy lösningar. Marknaden består av ett begränsat antal kunder, med hög grad av konsolidering bland kunderna. Produkterna har visst inslag av internutvecklad mjukvara men den är inte ett säljargument. Företaget har mycket ingenjörer bland sina anställda, och ca 20 % av verksamheten är dedikerad till R&D. Kulturen beskrivs som typiskt svensk, teknikfokuserat med uthålliga och ärliga anställda. Företaget är börsnoterat, och i ett uttalande från VD ska 80 % av tillväxten komma organiskt, 10 % från förvärv och 10 % från samarbeten.

1. Företaget har en egen avdelning vars enda uppgift är att hålla koll på omvärlden. Utöver det har varje annan avdelning en egen business intelligence-enhet som letar omvärldstrender och -förändringar fokuserat kring den egna avdelningens affärsområde. Det anses inte finnas något självändamål med att vara tvåa in på marknaden, den marknadsledande positionen innebär att företaget alltid är först. Företaget försöker ligga i framkant vad gäller den tekniska utvecklingen och alltid erbjuda det senaste och bästa.
2. 12-16 % av omsättningen satsas direkt i R&D-projekt. Den största risken att tappa den marknadsledande positionen skulle vara en disruptiv teknologi som helt ändrar spelreglerna på marknaden. Det är något företaget är medvetet om, och det tillsammans med positionen på marknaden gör företaget väl förberett på om en sådan teknologi skulle dyka upp. Marknaden är inte helt fast, i och med konvergens mellan olika marknader och användningsområden kan dessutom nya aktörer helt plötsligt bli konkurrenter. Det krävs ett ständigt arbete för att hålla koll på sin marknadsposition.
3. Kommunikationen inom företaget anses vara god, trots att det är ett stort företag upplevs inte några stora problem med t ex överlappande R&D.
4. Det är ett stort företag med många olika nivåer. Beroende på var en anställd befinner sig, avdelning och land, ser strukturen olika ut. Generellt inom företaget jobbas det efter tydligt satta mål, vägen dit behöver inte vara lika väldefinierad. Ansvar för genomförande ska ligga hos individen.
5. Företaget försöker i största möjliga mån gå ifrån personliga mål, ligger istället på avdelningsnivå. Det finns en strävan efter en risktagande kultur där de anställda inte är rädda för att göra bort sig. Dock får det inte skena iväg, ska inte likna t ex investment banking. På säljsidan och på chefsnivå ser det annorlunda ut, där sätts det personliga mål på ett annat sätt.
6. Majoriteten av de anställda har inte en rörlig del av sin lön. Chefer och säljare har det, kopplat till de personliga prestationsmål som finns.

Allmänt

Företag 3's förvävsstrategi är att i första hand genomföra små kompletterande teknikförvärv. Den stora delen av tillväxten ska komma internt, så det är inte fråga om några förvärv i egensyfte. Generellt säger företaget att det som ligger nära kärnverksamheten är viktigt att äga och utveckla själva, i den andra ändan köps komponenter in utan direkt inblandning. På skalan där emellan kan värdeskapande tas till vara på genom olika former av samarbeten. Det är nödvändigt att definiera och med jämna mellanrum omvärdera vad som är företagets kärnverksamhet och vad som inte är det. Om siktet ändras över tid måste verksamheten anpassas efter det, historiskt har det hänt hos Företag 3 och har hanterats med bland annat avyttringar och förvärv.

Utöver kärnverksamheten prioriteras tillgångar och resurser som är viktiga för företagets framtid i ett övervägande om förvärv. Om resursen anses vara kritisk för att genomföra en affärsplan vill företaget i första hand förvärva resursen för att säkra leverans och tillgång.

Den vanliga förvävsproceduren ser ut så att varje affärsenhet årligen definierar nya mål över en fem-års-horisont; här är enheten nu och där vill enheten vara om fem år. Om det då finns ett hål i planen, t ex ett tillväxtmål som inte går att uppnå på egen hand, kontaktas M&A-avdelningen med en förfrågan om att ge förslag på hur problemet kan lösas genom någon form av icke-organisk tillväxt.

Produkt

Företaget vill i största möjliga mån förvärva produkter om;

1. Produkten ligger nära företagets kärnverksamhet och den interna R&D-verksamheten.
2. Produkten är viktig för företagets framtid, t ex om den ingår i en business plan.

Vad gäller patent är det ett mer komplext område att förvärva i. När ett företag förvärvas är det viktigt att veta vilka patent deras produkter eventuellt inkräktar på. Till exempel kan en produkt från ett indiskt företag, nu ägt av Företag 3, inkräkta på ett patent i USA. Problemet har inte uppstått tidigare för att det indiska företaget ej konkurrerat på den amerikanska marknaden; det gör Företag 3. Det blir då rent rättsliga problem med förvärvet, som ofta kan förhindra genomförandet helt. När det inte går att gå runt ett sådant problem är det istället bättre att ta vara på produktens värde genom någon form av samarbete, till exempel licensiering.

Marknad

Generellt går det att anskaffa marknadsandelar på olika sätt, både genom förvärv och samarbeten. Inträdeströskeln för nya aktörer på kundsidan är relativt hög, vilket leder till en statisk marknad. Typiskt är också att det sker viss grad av konsolidering på kundsidan, vilket ger upphov till nya kundkontrakt om än inte nya kunder. Det har hänt att Företag 3 har förvärvat

kunder, men det berodde mer på tillfälle än något annat. En stor aktör hade gått i konkurs, och förvärvet innebar för Företag 3 nya kunder, nya produkter och befästning av geografisk marknad, allt från ett företag som kultur- och strukturmässigt var väldigt likt.

I ett annat case förvärvades ett företag på en lokal marknad där Företag 3 själva var en liten aktör. Målföretaget var i storleksordningen ca fem gånger så stort, och tillsammans blev den nya organisationen en av de största på marknaden. På den lokala marknaden hade inte Företag 3 lyckats särskilt bra tidigare, men genom förvärvet anskaffades inte bara den befintliga kundbasen från målföretaget utan det gick även att dra nytta av dess varumärke och goda namn på marknaden. Det i sin tur ledde till en sk 1+1=3-synergi där företagen tillsammans tog större marknadsandelar tillsammans än vad de kunde göra innan förvärvet. Motivet till förvärvet var i första hand att skaffa marknadsandelar på den lokala marknaden. En greenfield-satsning ansågs ta alldeles för lång tid, alltså skannades marknaden istället av efter förvärvskandidater.

Om marknadsandelar eftersöks är det inte alltid bäst med förvärv. Precis som tidigare är det viktigt att målföretaget har aktiviteter som ligger nära kärnan och som är viktiga för Företag 3's framtid. Det finns tillfällen då så inte har varit fallet, utan det har gått att skaffa marknadsandelar genom ett samarbete med ett företag som ligger längre från Företag 3's kärnverksamhet. Det behöver inte vara rena kundkontrakt, vilket ofta är fallet i ett förvärv, utan genom ett samarbete kan målföretagets kundkontakter utnyttjas på ett fullgott sätt.

Intellectual capital

Företagets strategi vad gäller Intellectual capital är helt lik den för övriga kategorier, om det finns kompetenser som ligger nära kärnverksamheten och de är viktiga för företagets framtida arbete ska de i första hand förvärvas. Specifikt för Intellectual capital händer det oftare att olika former av samarbeten ingås då företaget på så sätt kan ta vara på kunskaper och processer som ligger längre ifrån kärnverksamheten.

I ett samarbete är det oerhört viktigt att parterna är överens om vad samarbetet ska utmynna i, vem som har vilket ansvar och att båda parter jobbar mot samma mål. Samarbeten ska helst vara i balans, om den ena parten går in i processen med fullt fokus när samarbetet sällan upp till sin kapacitet om den andra parten samtidigt går in halvhjärtat. Detta gäller för samarbeten inom alla kategorier.

Integration vid förvärv

Integrationen är den viktigaste delen av ett förvärv, hur bra förvärvet än ser ut på pappret är det integrationen som avgör om det blir bra eller dåligt. En av delarna i integrationen och förvärvet är att känna till ägarstrukturen och jobba med den. Allt som oftast är det en ägare som är väldigt kär i sitt företag, det måste vara klargjort på förhand och hanteras. Om ägaren inte litar på att

köparen kan ta hand om företaget på ett minst lika bra sätt som denne gjort själv kommer köpet inte gå igenom.

Omvänd integration

Vid det tidigare nämnda förvärvet med en större lokal aktör utfördes en s k omvänd integration där den egna organisationen läts integreras i den förvärvade. Den nya organisationen hade kontakt med huvudkontoret precis som vanligt, men den lokala organisationen liknade mer den förvärvade än den egna. Detta gjordes då Företag 3 sedan tidigare har negativa erfarenheter av att försöka integrera en större organisation i en mindre.

Företagssatelliter

Ibland passar ett förvärvat företag inte in i den nya företagskulturen. Det handlar oftast om storlek, t ex ett litet entreprenöriellt amerikanskt företag har svårt att anpassa sig efter det stora svenska maskineriet. Det kan då vara aktuellt att låta det förvärvade företaget vara en satellit för att bevara det företags kultur och i förlängningen ha kvar de anställda på det företaget. Samtidigt är det inte bra att ha en massa satelliter runt om i världen, det blir då inget som håller samman företaget.

Sammanfattning företag 3

- Genomför små kompletterande teknikförvärv, produktportföljsoptimering.
- Det som ligger nära kärnverksamheten är viktigt att äga och utveckla själva.
- Utöver kärnverksamheten prioriteras tillgångar och resurser som är viktiga för företagets framtid i ett övervägande om förvärv.
- Vissa patent kan vara besvärliga att förvärva, lättare med samarbete, legalt.
- Förvärv av företag på en ny geografisk marknad. Genom förvärvet anskaffades inte bara den befintliga kundbasen från målföretaget utan det gick även att dra nytta av dess varumärke och goda namn på marknaden. Blev en $1+1 = 3$ synergi.
- Specifikt för Intellectual capital händer det oftare att olika former av samarbeten ingås då företaget på så sätt kan ta vara på kunskaper och processer som ligger längre ifrån kärnverksamheten.

Integration

- En av delarna i integrationen och förvärvet är att känna till ägarstrukturen och jobba med den. Oftast är ägaren väldigt kär i sitt företag, det måste vara klargjort på förhand och hanteras.
- Omvänd integration, om målföretaget är större än den egna verksamheten (lokalt) kan den egna verksamheten låtas integreras i målföretaget.

Företag 4

Företaget är ett produktföretag som tillhandahåller högteknologiska produkter, produktutveckling och försäljning kräver ingen direkt integrering med kund. Företaget är marknadsledande på sina samtliga marknader, och produkterna anses vara premium. Kundbasen förnyas ständigt, och det går att veta på förhand hur många produkter varje kund kommer behöva. Därför är det viktigt att äga kunden och skapa en lock-in samtidigt som produkten är attraktiv. Produkterna har ingen mjukvara. Företaget är väldigt fokuserat mot R&D, det är kärnan i organisationen. Utöver det har företaget säljfunktioner runt om i hela världen. Kulturen har nyligen skiftat från "typiskt svensk" till mer fokuserad och vinstdriven genom ett VD-byte. Företaget är ägt av ett private equity-företag men står ut från mängden då intresse och goda resultat har gjort att det behållits i portföljen efter "exit". Från ägarna finns en uttalad strategi att göra minst två förvärv per år.

1. Företaget var inte först in på marknaden med de produkter som erbjuds, men har ändå nästan 100 % marknadsandel. Marknadskänedom anses vara väldigt viktig, att vara först är inte lika viktigt som att ha den bästa produkten.
2. Den marknadsledande positionen har anskaffats genom en överlägsen produkt som är resultatet av det tydliga forskningsfokus företaget har. Branschen kräver att produkterna är noggrant testade och välfungerande innan de lanseras, på den fronten tas inga onödiga risker.
3. Kommunikationen inom företag är god, företaget är förhållandevis litet och utspritt över världen.
4. Managementstrukturen är hämtad från företag som McKinsey, hierarkiskt och med tydliga målsättningar.
5. Utvärderingsmodeller har hämtats från McKinsey, de anställda utvärderas efter personliga mål.
6. Chefer och säljare har rörlig del av sin lön som baseras på ovanstående utvärderingsmodeller. I övrigt individuell lönesättning.

Allmänt

Företagets förvävsstrategi kan i mångt och mycket härledas till ägarstrukturen, private equity. Alla eventuella förvärv passerar samma diskussion; vilka finansiella mål uppnås med förvärvet, vilken tidshorisont finns? Det vanligaste motivet är att företaget kan göra något bättre själv, då förvärvas enheten och effektiviseringen av processer skapar värde.

Fördelarna med att växa organiskt är många, men det tar för lång tid. Snabbhet och rörlighet är ofta prioriterade egenskaper. Förvärven som utförs sker därför att de ingår i den övergripande strategin. Det kan till exempel vara att företaget vill ta marknadsandelar på en ny geografisk marknad, erbjuda ett bredare utbud produkter till befintliga kunder eller ta större andelar på en

marknad där företaget redan är etablerat. Det är inget som bara sker, utan det är uttalat i det grundläggande strategiarbetet att förvärv ska användas för att uppnå vissa mål.

Det är viktigt att inte gå utanför företagens kärnverksamhet, utanför kärnan är det svårt att skapa värde. Tänk Ansoff, ny marknad med befintlig produkt eller vice versa går bra, men aldrig ny produkt på ny marknad. Om ett företag går in på helt okänd mark finns det stor risk att konkurrensen är bättre hemmastadd på den nya marknaden.

Marknad

Att jobba framåt i värdekedjan och förvärva en distributör handlar om en vinstdiskussion. Det är inte attraktivt att förvärva distributören förrän den går med en viss vinst. När det är dags är det ett smart drag då den marginal som distributören tidigare tagit på företagens produkter nu försvinner.

Vid ett tillfälle skulle en distributör köpas upp för att säkra en geografisk marknad. Av olika skäl, i första hand legala, gick det inte att genomföra förvärvet. Företaget fick då backa bakåt i kedjan och avtala ett samarbete istället som bland annat innehöll utbildning, produktregistreringar etc.

Produkt

I första hand är det attraktivt att äga sina produkter för att få full kontroll. Samtidigt är det attraktivt att samarbeta med andra parter för en effektivare och bättre produktutveckling. Det kan vara långsamt med samarbeten, men företaget har inte resurser till att göra allt själva. Om ett företag säljer licensierade produkter skapas inget värde för det egna företaget, alltså är det inte rekommenderat.

Intellectual capital

Företag 4's produkter återfinns i premiumsegmentet på sina marknader. Vid ett tillfälle förvärvades ett företag med en billig tillverkningsprocess, med produkter i mellansegmentet. Tanken med förvärvet var att ta vara på målföretagets arbetsprocesser i den egna produktionen för att sänka tillverkningskostnader. Dessutom kunde produkterna från målföretaget anpassas efter den egna höga standarden, märkas om och sedan säljas med högre marginal. När förvärvet gått igenom insåg Företag 4 att tillverkningsprocessen inte alls skulle bli billigare, utan dyrare, än den egna.

Relationer med partners

Den bästa typen av förvärv är den där det finns en relation med målföretaget redan innan förvärvsprocessen. Då minimeras risken för eventuella otrevliga överraskningar, och det är lättare att kommunicera krav och målsättningar med förvärvet.

Om Företag 4 vill integrera framåt på en marknad med flera samarbetspartners finns en risk att de partners som inte blir valda reagerar illa. Situationen undviks vanligtvis genom att låta distributörer vara exklusiva på respektive marknad. När det inte har gått att undvika situationen hanterades den genom noggrann planering och aggressivt handlande. Företag 4 ansåg att det genom sin distributör satt på en för liten marknadsandel, då genomfördes en snabb och kostsam aktion som byggde mycket volym. Om situationen uppstår, där mängden konkurrenter plötsligt ökar, kan en due diligence-process startas för att ta reda så mycket som möjligt om motparterna.

Integration vid förvärv

Generellt är integrationen otroligt viktig för att förvärvet ska lyckas. Mycket jobb läggs på integrationen, både innan och efter förvärvet. En del av integrationen är att VD på målföretaget sparkas. VDn är kulturbärande på målföretaget, och om den inte sparkas kommer förvärvet och integrationen inte lyckas, det är en del i proceduren. För att inte skapa nya konkurrenter ska non-compete-avtal och liknande alltid finnas på plats för de personer som inte ska stanna på företaget. Det kan finnas andra personer som är viktiga för företaget och som måste stanna kvar efter förvärvet för att det ska bli lyckat. Sådana personer låses upp genom olika bonusprogram, optionsprogram osv.

Om det är en specifik del av ett företag som är intressant vid ett förvärv, och det övriga inte är önskvärt, ska ett förvärvskontrakt för endast den delen skrivas från början. Det innebär mycket mindre jobb att knoppa av den del av målföretaget som var anledningen till förvärvet från början än att behöva ta hand om det efteråt.

Joint venture

Joint ventures kan vara bra, under kortare perioder. Om ett samarbete ska ingås med en annan part, oavsett vilken sorts samarbete, ska en exit-tid för samarbetet sättas från start. Parterna har alltid olika målbild för vad samarbetet ska utmynna i, och den förändras över tiden.

Sammanfattning företag 4

- Det vanligaste motivet är att företaget kan göra något bättre själv, då förvärvas enheten och effektiviseringen av processer skapar värde.
- Öka omsättning, tillväxt
- Förvärv som medel för att vara snabbrikliga på marknaden
- Förvärvar främst distributörer
- Attraktivt att äga sina produkter för att få full kontroll. Samtidigt är det attraktivt att samarbeta med andra parter för en effektivare och bättre produktutveckling.
- Tar tillvara på kompetens genom samarbeten, universitet etc.
- Viktigt att äga kunden
- Har backat på distributörsförvärv på grund av legala premisser. Samarbete istället
- Förvärvat arbetsprocesser för billigare tillverkning

Integration

- Mycket jobb läggs på integrationen, både innan och efter förvärvet.
- Avlägsna VD på målföretaget för att underlätta integrationen.
- För att undvika en utökad konkurrenssituation skrivs non-compete-avtal och liknande för personer som väljer att lämna företaget.

Företag 5

Företaget är ett produktföretag som tillhandahåller högteknologiska produkter, ofta i systemlösningar, med tillhörande servicekontrakt. Företaget har en marknadsledande position i premiumsegmentet, och kundrelationen innebär ofta en nära integration för att skräddarsy lösningar. Målsättningen är att lösa kunders problem proaktivt och kundspecifikt, vill inte sälja varor från hyllan. Företagets kompetens och kärnverksamhet är ganska fokuserade, men då det finns väldigt många användningsområden för produkterna är marknaden väldigt segmenterad. Det har lett till att företaget har en segmenterad struktur uppdelat på många lokala firmor med viss nischning. Företaget har mycket ingenjörer bland sina anställda och har stort fokus på R&D. Kulturen beskrivs som internationell, anställda kommer från hela världen och anställda har ett öppet sinne för nya kulturer. Företaget är börsnoterat och beskrivs, trots sin fokuserade kärnverksamhet, bäst som ett konglomerat.

1. Företaget är proaktivt, inte reaktivt. Måste vara marknadsanpassade, ligga i takt med tiden och kunderna. Vill ligga längst fram i utvecklingen, men affärsmässiga beslut tas lokalt, det styrs inte centralt. För att kunna vara proaktiva följs den tekniska utvecklingen noggrant.
2. Taget ett snitt över alla affärsenheter i företaget läggs ca 1.5 % av omsättningen på ren R&D, betydligt högre siffra i vissa delar av företaget. Utöver det är stor del av de anställda processingenjörer och tekniska säljare som utvecklar interna processer, det ligger utanför de öronmärkta R&D-pengarna. Positionen som teknologiska ledare gör att företaget ligger något högre i sina R&D-satsningar än sina konkurrenter. Största hotet sägs vara företaget självt, att det tappar fokus och att ledningen blir arrogant.
3. Ägarskapet och beslutsfattandet är decentraliserat vilket i sin tur försvårar internkommunikationen. Finns viss risk för internkonkurrens men det är inte menat som del av en övergripande strategi. Utvecklingsarbete sker lokalt i de olika enheterna och sällan över enhetsgränser utan snarare med kunder och andra parter.
4. Managementstrukturen är lokalt platt och globalt decentraliserad. Ansvar läggs helt på de lokala affärsenheterna, det är det som är nyckeln till framgång.
5. Framförallt mäts finansiella mål, oftast på chefsnivå. Risker får tas, men det ligger viss byråkrati bakom riskfyllda beslutstaganden. Det finns matriser för "delegation of authority", d v s vem som har ansvar för vad. Övriga anställda utvärderas efter en mall.
6. Varje enhet i företaget styrs självständigt och chefer på respektive enhet belönas efter resultat.

Allmänt

Företaget har tre ledord som definierar kärnverksamheten under vilka all verksamhet, befintlig som framtida, ska gå att passa in. Under de tre ledorden finns en ytterligare segmentering i form av sju marknadssegment. Generellt jobbar alla marknadssegment med de tre ledorden, och

expansion av företaget sker på ett portföljoptimerande manér i följande områden; befintliga positioner, nya geografiska marknader, angränsande segment och angränsande teknologier.

Det som går att känna till om ett annat företag på förhand är vilka produkter och vilka marknader de har, det är de två kategorierna som driver det initiala intresset.

Produkt

Huvudscenariot är att Företag 5 vill göra allt själva, men det händer att spetsteknologi måste tas in från annan part. Det gäller dock inte för specifika kundorder, utan om företaget märker att teknologin är något som efterfrågas på marknaden. När nya kompletterande produkter ska adderas till produktportföljen är det inte ovanligt att förvärv genomförs.

Företaget vill vara en system- och lösningsleverantör och jobba sig framåt i värdekedjan mot kunden. För att kunna leverera sådana lösningar krävs alltid ingående samarbeten och samutvecklingar, och det ligger i samarbetets natur att jobba öppet. Det blir en knowledge spillover, och för att inte skapa sig nya konkurrenter genom att hjälpa sina kunder skrivs diverse non-compete-avtal som en standard i kundrelationer. Kina nämns som en särskilt viktig marknad att vara försiktig på med vilka kunskaper som delas och inte.

Marknad

Företaget ville vid ett tillfälle in på en ny geografisk marknad, det fanns ett behov av att skaffa fabriker i ett område där det redan fanns etablerade kundkontakter. Där fanns redan en aktör som erbjöd till viss del överlappande tjänster, men i ett lägre segment än vad Företag 5 verkar i. Ett förvärv av målföretaget skulle innebära tillgång till dess kundbas och vissa nya teknologier. Företag 5 skulle också kunna dra nytta av målföretagets lågkostnadsproduktion och samtidigt införa sina egna standarder för att låta målföretaget komma upp i den egna kvalitetsnivån och sälja produkterna med en högre premium.

Intellectual capital

Intellectual capital anses svårt att räkna hem inför ett förvärv, det är inte lika lätt att materialisera som kundkontakter, produkter, geografisk position etc. När företaget samarbetar och integrerar i kundkontrakt är det dock vanligt att båda parter delar med sig av sina arbetsprocesser och kunskaper för att dra nytta av det i det specifika projektet. Trots att non-compete-avtal skrivs går det alltid att dra nytta av sådana knowledge spillovers.

Integration vid förvärv

Den decentraliserade strukturen på företaget gör plats för många personligheter och VD på de olika enheterna. När ett företag förvärvas sparkas inte alla chefer, tvärtom. Det är viktigt att ta

vara på bra chefer, entreprenörer passar bra in i Företag 5. Inför ett förvärv går en lista med över 100 punkter igenom för att stämma av var olika typer av kulturkrockar skulle kunna ske.

Relationer med partners

En del i riskbedömningen inför ett förvärv av t ex leverantör är hur andra leverantörer skulle reagera. Risken kan avskrivas i början av en förvärvsprocess, eller senare. Ett exempel är att köpa en distributör som säljer både de egna och andra produkter, för att trycka ut konkurrerande produkter. Om det föreligger en risk att bränna broar i goda relationer så ska försiktighet utövas.

Synergier

Vid ett förvärv är det lätt att räkna på kostnadssynergier, och de realiserar ofta enligt kalkyl. Dubbla funktioner, större volymer och billigare produktion finns bland dessa synergier. Säljsynergier å andra sidan är svårare att räkna på och realiserar sällan som det är tänkt.

Sammanfattning företag 5

- Förvärv (och avyttring) främst för produktportföljs- och marknadsoptimering - ej medel för tillväxt.
- Tydligt definierad kärnverksamhet i strategiskt perspektiv vilken ovan produktportföljsoptimering sker efter.
- När nya kompletterande produkter ska adderas till produktportföljen är det inte ovanligt att förvärv genomförs, främst när kunder har en stadig efterfrågan.
- Vanligt med samarbeten för att leverera hela system till slutkunden.
- Förvärv för ny geografisk marknad, komma närmre kund, effektivisera kundkontakt, (Service, leverans etc).
- Svårt att veta om ”rätt” Intellectual capital erhålls genom förvärv. Mycket IC överförs vid kundsamarbeten.

Integration

- Decentraliserad organisation gör det mer attraktivt att behålla chefer i uppköpta företag. Drivs som mindre självständiga företag inom det stora.

Företag 6

Företaget är ett konsultföretag som säljer konsulttjänster, certifieringar och inspektion. Företaget är marknadsledare i premiumsegmentet, och kundrelationen innebär ofta en nära integration för att skräddarsy lösningar. All R&D som företaget utför är på beställning av kunder och finansieras helt av dessa. Företaget har nästan uteslutande ingenjörer eller högre utbildade bland sina anställda och har stort fokus på R&D. Kulturen är svensk, företaget likaså men är sedan en tid tillbaka dotterbolag till en tysk koncern med global närvaro.

1. Företaget håller koll på yttre omständigheter. Det är en nödvändighet då till exempel politiska beslut kan spela stor roll för branschen, t ex bestämmelser om nya lagstadgade certifieringar.
2. Satsningar på R&D innebär högt värdeskapande för de anställda, för att de ska ha kul på jobbet. Samtidigt är det inte något som företaget satsar på själva. Största risken att tappa sin position på marknaden är att konkurrenter skulle gå om, det motarbetas genom att hålla goda kundrelationer.
3. Kommunikationen på företaget är god och stämningen är familjär. Relationerna mellan de anställda anses vara väldigt öppna och uppriktiga.
4. Managementstrukturen är platt, och mycket ansvar läggs ut på de anställda. Uppgifter ges, och ska lösas kreativt inom uppsatta regelverk. Det som är viktigt är avrapporteringen och att pengar kommer in.
5. Prestationer mäts stenhårt på flera olika, främst hårda, faktorer som beläggningsgrad, debitering etc. Företaget har låg personalomsättning, mätetalen ses mer som morot än piska.
6. Bonussystemet är fördelat så att alla anställda delar lika på en bonus utifrån hur bra företaget presterar på företagsnivå. Utöver det utövar företaget individuell, fast lönesättning.

Motiv

Företagets övergripande tillväxtstrategi utgår ifrån att anskaffa och utveckla nya tjänster baserat på kunskaper som redan finns på företaget och sedan applicera dem på nya marknader. Nyckeln till framgång i branschen anses traditionellt vara volym, att köpa mer marknad innebär större effektivitet genom stordriftsfördelar. Det är också den typen av icke-organisk tillväxt Företag 6 har haft, marknadsexpansion genom förvärv.

Produkt

Företag 6's huvudsakliga metod för att utveckla nya tjänster är genom samarbete med kunder efter beställning. Om ett kundprojekt kräver olika insatser av produkter och tjänster som Företag 6 inte erbjuder utnyttjas branschkontakter för att samordna och leverera en gemensam lösning.

Den formen av samarbete är absolut vanligast på Företag 6, och den är ofta högst informell och inte kontraktbunden utan relationsbaserad. Företaget fokuserar på kärnverksamheten i sin nisch och låter andra parter bidra med sin kompetens på de områden som krävs.

Marknad

För att ta nya marknadsandelar är förvärv det främsta verktyget för Företag 6. Oavsett om det gäller en geografisk marknad eller ett nytt tjänsteområde så grundas besluten i företagets övergripande strategi. I strategin definieras vilken kärnverksamhet som företaget sysslar med, vilka områden och branscher som tjänster ska erbjudas på, samt på vilka geografiska marknader. När strategin fastställts kan vissa hål finnas, t ex om företaget vill ha marknadsandelar i ett nytt land. Då övergår strategin direkt i ett arbete med att titta på olika förvärvskandidater.

Anledningen är att det anses vara alldeles för svårt och ta för lång tid att etablera filial och ta marknadsandelar på en redan mogen marknad. När förvärv på ny geografisk marknad söks ska målföretaget i så stor mån som möjligt likna det egna företaget för att kunna samordna tjänster och aktiviteter.

Intellectual capital

Om Företag 6 har behövt något annat företags Intellectual capital har det handlat om kunskaper som då är starkt knutna till det respektive företagets tjänster och produkter, se produktavsnittet.

Relationer med partners

Företag 6 arbetar mycket i samarbeten som inte är kontraktbundna utan vilar på ett förtroende mellan parterna. Om samarbetet fungerar bra kan parterna i ett nästa steg mot vad som kan sluta i förvärv skriva exklusivitetsavtal. Företaget poängterar hur viktigt det är i alla relationer med öppenhet. Även om ett företag planerar en manöver där en eller flera partners avses köras över måste detta också förmedlas under öppna förhållanden. Dessa samarbeten och relationer bygger på att parterna har samma mål.

Integration vid förvärv

Integrationen är nyckeln till framgång vid ett förvärv, och det är viktigt att hålla kvar den kulturbärande figuren på målföretaget. Om den/de personerna försvinner efter förvärvet kan det sluta med att företaget förvärvat ett tomt skal.

Vid ett tillfälle förvärvades ett företag på en ny geografisk marknad. Allt klaffade förutom integrationen, managementstilen på Företag 6 fungerade inte alls på målföretaget och de anställda gjorde inte som de skulle. Då sattes en ny lokal chef in och allt fungerade mycket bättre.

Sammanfattning företag 6

- Kompletterande tjänster, nyckeln till framgång i branschen anses vara volym, att köpa mer marknad innebär större effektivitet genom stordriftsfördelar.
- Utveckling av tjänster görs på beställning, betalas av kund - strategiskt samarbete.
- Greenfield på ny geografisk marknad tar för lång tid och upplevs vara för svårt, lättare och snabbare med förvärv.
- När kunskap saknas görs samma sak som vid produkt. R&D bekostas av kunden.

Integration

- Behålla kulturbärande personer annars köps ett tomt skal.
- Decentraliserad organisation gör det mer effektivt att behålla chefer i uppköpta företag. Drivas som mindre företag inom det stora.

Företag 7

Företaget är ett produktföretag som tillhandahåller högteknologiska produkter med tillhörande servicekontrakt. Företaget har en marknadsledande position i premiumsegmentet, och kundrelationen innebär ofta ett nära samarbete för att skräddarsy lösningar. Produkterna har tillhörande mjukvara som är uteslutande internutvecklad. Bland kunderna finns slutkunder/konsumenter, systemintegratörer, OEMer samt distributörer. Större konkurrenter satsar på att låsa in kunder i stora helhetslösningar medan Företag 7 satsar på att leverera delar i öppna system. Företaget är börsnoterat.

1. Företaget upplever ibland något introvert produktutveckling. Hårdvara går mot att bli commodity, svårt att hänga med i prisutveckling. Vill ändå ligga i framkant och vara först när det gäller några nischade premiumprodukter.
2. 10-11 % av omsättningen spenderas direkt på R&D, står sig högt mot en del av de större mindre nischade konkurrenterna. I jämförelse med de mindre mer nischade konkurrenterna står Företaget lite lägre. Alla pengar spenderas i specifika R&D-projekt, t ex ny produkt. Största risken att tappa sin position på marknaden anses vara att missa en viktig marknadstrend, disruptiv teknologi eller helt nytt konkurrerande lösning.
3. Förvånansvärt många nivåer inom företaget med tanke på storleken, ändå bra kommunikation. Det varierar i olika länder, har med nationell kultur att göra.
4. Managementstrukturen är något hierarkisk, men uppmuntrar till eget tänkande och agerande. Uppgifter ges och förväntas lösas på ett kreativt vis.
5. Det finns inga analytiska prestationsbedömningssystem på plats hos företaget, vilket anses vara mindre bra. Prestationssamtal hålls med anställda årligen. Personalomsättningen är låg och personalen vågar ta nödvändiga risker.
6. Det bonussystem som finns gäller chefer på företaget, i övrigt premieras bra jobb med befordringar och liknande uppmuntran.

Motiv

Historiskt har företaget expanderat på nya marknader främst genom förvärv. Nu satsar företaget mer på organisk tillväxt då marknaden växer snabbt, och förvärvs- och tillväxtfokus har styrts om till teknisk fit. Överlag behöver företaget inte äga produkterna, det handlar mer om att kontrollera marknad och varumärke, att sälja delar till hela lösningar som löser problem istället för enskilda produkter.

Produkt

Företaget har flera underleverantörer med vilka ingående samarbeten har ingåtts för produktutveckling. Det handlar ofta om företag som bygger produkter och komponenter inom samma område som Företag 7 gör, utifrån det kan detaljer och modifikationer specificeras. På

mjukvara finns inga samarbeten, den utvecklas helt på egen hand inom Företag 7. Produkterna har blivit mindre viktiga i branschen med tiden och går mer mot att vara varor. Mjukvaran blir allt viktigare och den utvecklas fortfarande bara med organiska medel.

Ett exempel på förvärv med produktmotiv har varit när Företag 7 förvärvat ett företag med produkter i ett mellanssegment. Det gjordes då det ansågs att företaget gick miste om viktiga marknadsandelar genom att bara erbjuda sina premiumprodukter, alltså en produktportföljkomplettering.

I ett annat förvärv med produktmotiv sköttes inte integrationen av företaget väl. Ägaren slutade efter earn-out-kontraktet och de produkter som förvärvats fasades inte in i den egna portföljen. Anledningen var främst att det inte fanns någon bra plan för hur förvärvet skulle hanteras i integrationsfas och framåt.

Vid ett tillfälle har ett defensivt delförvärv av ett annat företag gjorts. Målföretaget tillhandahöll en komponent som var kritisk för Företag 7 och det ansågs att leveransen behövde säkras. Då köptes 15 % av målföretaget för att en konkurrent inte skulle kunna köpa upp hela företaget och strypa tillgången på komponenten.

Marknad

När företaget har varit i behov av geografisk närvaro har det i första hand gjorts genom förvärv. Det vanliga fallet är att en distributör köps upp, en integration framåt i värdekedjan. Då finns en tidigare relation med målföretaget, och risken för otrevliga överraskningar blir minimerad. Om en distributör köps upp kan det också ge synergier genom att konkurrerande märken inte längre säljs hos den distributören. Motivet bakom att inte låta distributören fortsätta köra självständigt är att Företag 7 vill ta kontroll över försäljningen. Ett alternativ som övervägts för att ta sig in på nya geografiska marknader har varit en greenfield-investering, men ofta har det ansetts ta för lång tid. Ett förvärv av en fungerande och etablerad verksamhet går mycket snabbare.

Intellectual capital

Ett scenario som beskrivs är när Företag 7 velat involvera sig i en liten startup med några få entreprenörer. Vid ett förvärv finns det risk för att ägarna av målföretaget inte längre har något att jobba för, utan lämnar Företag 7 efter sitt kontraktsslut. Det finns också en risk för att de inte känner att de passar in på det större företaget, och på så sätt går Företag 7 miste om den entreprenöriella andan som var motivet för förvärvet. En lösning på detta kan vara ett delförvärv, t ex ett Joint venture där parterna är lika ägare. Då kan entreprenörerna fortsätta jobba som de gjort tidigare, nu med större muskler i form av moderbolaget. Samtidigt får Företag 7 kontroll över den teknologi och den Intellectual capital som var motivet.

Integration

Företaget har förvärvat distributionsenheter runt om i hela världen, men när det kommer till utvecklingsenheter ser resonemanget annorlunda ut. Ett långt avstånd mellan huvudkontor och utvecklingsenhet anses vara hämmande, bland annat på grund av sämre kommunikations- och samarbetsmöjligheter, varför företaget drar sig för att förvärva företag i den kategorin som ligger geografiskt långt bort. Ju längre bort ett företag ligger geografiskt desto större nytta krävs av förvärvet.

Synergier

Kostnadssynergier är lätta att räkna hem vid ett förvärv, de är tydliga och förverkligas ofta enligt kalkyl. Säljsynergier å andra sidan blir sällan som det är tänkt, och är överlag svårare att räkna på. Alltså ska säljsynergier helst inte tas med i beräkningarna vid ett förvärv utan snarare komma som en bonus.

Sammanfattning företag 7

- Förvärv för geografisk närvaro och produktportföljsoptimering.
- Internutvecklad mjukvara, produktutveckling av enklare komponenter sker genom olika samarbeten.
- Defensivt förvärv för att säkra leverantör (råvara) som anses viktig för framtiden.
- Köpa distributörer för att få kontroll över den geografiska närvaron. Det tar för lång tid att starta upp ett eget från grunden.
- Segmentering mid/premium.
- Ett förvärv kan ödelägga den entreprenöriella delen som var en anledning till köpet; med ett Joint venture kan denna räddas samtidigt som det finns kontroll.

Integration

- Bör prioriteras i tid annars finns det risk att värdet försvinner i samband med att den ursprungliga ägaren slutar.

Företag 8

Företaget är dotterbolag till ett stort globalt företag som tillhandahåller en stor bredd av konsument- och industriprodukter inom olika högteknologiska områden. Företag 8 är moderbolagets distributörs- och servicefunktion i Sverige. Företag 8 i sin tur säljer sina produkter direkt till företag, till konsumenter genom distributörer samt till både företag och konsumenter genom ett partnersätverk. Företaget är framför allt en säljorganisation och produkterna som säljs ligger i premiumsegmentet. Företagets filosofi är "att verka för det allmännas bästa", och jobbar mycket med CSR.

1. Företaget försöker vara så kreativt och innovativt som det går, tar tillvara på impulser i marknaden. Vill alltid vara först på marknaden men vill samtidigt undvika att leverera något som är undermåligt.
2. Företag 8 har ingen egen R&D men moderbolaget lägger ca 10 % av omsättningen på R&D. Ligger alltid topp 100 i USA i antal patentansökningar årligen.
3. Den svenska organisationen har mycket cross-functional-samarbeten, mycket med övriga kontor i Europa. Ingen direktkontakt med moderbolagets huvudkontor, utan svarar till Europakontoret.
4. I den svenska organisationen är managementstrukturen väldigt platt. På företagsnivå läggs en tre-årsplan upp vilken bryts ner till en ett-årsplan, som i sin tur bryts ner till dagligt arbete. Stort ansvar läggs på de anställda, men det är tillåtet att ta risker och inte lyckas. Samtidigt är företaget registrerat på den amerikanska börsen vilket innebär att det finns regler (SOX) för hur finansiella resultat rapporteras etc.
5. I organisationen finns det många rutiner och processer, samt utförliga system för prestationsbedömningar med både hårda och mjuka mål.
6. Säljarna har en stor del av sin lön som rörlig individuell, övriga anställda har det också men inte till lika stor del,

Allmänt

På ett högt strategiskt plan har det i företaget beslutats i vilka geografiska regioner som företaget självt ska sköta sin distribution. I övriga regioner finns en franchise-kedja som sköter distribution och service. Utifrån den strategin görs förvärv för att växa på de egna marknaderna, för att växa i nya segment, och i vissa fall defensiva förvärv för att hjälpa franchise-tagare.

Produkt

Då företaget är en säljfunktion för ett större företag har det ingen produktutveckling eller liknande.

Marknad

Trots att det inte är en del av den uttalade tillväxtstrategin är tillväxt den vanligaste anledningen till att företaget gör förvärv. När ett företag förvärvas för att komma åt nya marknadsandelar ligger målföretaget alltid nära den egna verksamheten. Genom att köpa en distributör kan konkurrerande företag stängas ute från marknaden och på så sätt skaffas ännu större marknadsandelar. Den tillväxten sker bara på de valda hemmamarknaderna, övrig marknad hanteras genom franchise-systemet. Att den modellen har valts beror på att företaget har en tro på att en organisation med enheter som drivs av egenföretagare blir effektivare och mer snabbriktig än en stor organisation. Ofta är även franchise-tagarna distributörer för flera olika märken innan de går över till att jobba exklusivt för Företag 8. Alltså är det ett effektivt sätt att stänga ute konkurrenter från marknaden. Konceptet anses dock vara krävande, ett förslag ges på att det kanske hade varit mer lätthanterligt med tre till fem större partners som skötte distributionen. Då hade flexibiliteten förvarats i tillräcklig grad, samtidigt hade det blivit ett stabilare system med mindre krav på underhåll.

Om ett franchiseföretag går dåligt går Företag 8 in och hjälper till genom ett förvärv. Det är dels en lojalitetsgest mot franchisetagaren och nätverket. Samtidigt räddar företaget sitt eget ansikte och varumärke, samt de kunder som annars hade gått förlorade.

Intellectual capital

Marknadskännedom tas in genom franchise-konceptet. Duktiga återförsäljare erbjuds franchisekontrakt för att säkra deras kunskap och varumärke.

Sammanfattning företag 8

- Tillväxt sker via förvärv på egna marknader och franchise på nya marknader vissa fall defensiva förvärv för att hjälpa franchise-tagare.
- Franchise - Egenföretagare är mer flexibla och effektiva, ett sätt att styra ut konkurrenter från marknaden.
- Förvärv för att ta marknadsandelar ligger alltid nära den egna verksamheten.

Sammanfattning företagsintervjuer

Motiv för icke-organisk tillväxt

- Ger större möjlighet för företaget att fokusera på sin egen kärnverksamhet.
- En effektiv del i tillväxtstrategin, öka omsättningen.
- Snabb etablering på nya geografiska marknader.
- Få tillgång till kompletterande teknik och kompetens.
- Få kontroll över det som ligger nära kärnverksamheten eller har större betydelse för företagets framtid, säkra leveranser.
- Ökad volym och tillgång till stordriftsfördelar.
- Ha möjlighet att sälja systemlösningar till kund.

Förvärv

- Komplettera produktportfölj.
- Ta kontroll över en specifik del av värdekedjan, t ex leverantör/distributör.
- Kontroll över produkt/tjänst/kunskap som befinner sig nära kärnverksamheten eller som är viktig för affärsplan.
- Ta plats på nya marknadssegment (premium/cost) samt försvara sin egen position genom att förvärva utmanande konkurrent.
- För att snabbt få tillgång till nya demografiska och geografiska marknader.

Samarbeten

- För att undvika tvist på grund av lagstiftning kring patent är samarbeten bättre att använda sig av än förvärv.
- Ger större möjligheter vid produktutveckling på grund av gemensamma resurser.
- Större möjligheter att leverera hela systemlösningar till kund.
- När förvärv ej är möjligt (legala eller monetära problem) kan samarbete inledas istället.
- Samarbeten framåt och bakåt i värdekedjan ger större kontroll över kvalitet på slutleverans till kund.
- Samarbeten ger tillgång till spetskompetens i specifika projekt, när den annars inte behövs i företaget.

Integration vid förvärv

- Tydliggöra integrationen i ett tidigt skede för att undvika missförstånd.
- Undvika en för snabb integration, tar stort fokus och mycket resurser.
- För en bra integration krävs kännedom om ägarstrukturen och hur den ska omorganiseras.
- Viktigt att behålla kulturbärande personer i företaget.
- Avskeda VD på förvärvade företag, för att göra det möjligt med en bättre integration.
- I en decentraliserad organisation är det mer effektivt att behålla chefer i uppköpta företag.

Axis

Axis är ett produktföretag som tillhandahåller högteknologiska produkter till systemlösningar. Företaget har en marknadsledande position på en mognande marknad, och produkterna återfinns i första hand i premiumsegmentet. En nedsida med premiumpositionen är att många produkter är lite dyra i konkurrensen. För medelstora till stora kunder skräddarsys lösningar ur den gedigna produktkatalogen tillsammans med externa installatörs- och mjukvarupartners. Kvalitet, service och innovation är ord som används för att beskriva företaget. Hårdvaran, som tidigare varit viktig, blir allt mer av en commodity och istället är det mjukvara och hela systemlösningar som är viktiga på marknaden. Det tillsammans med marknadens mognad och företagets avtagande tillväxt är tecken på att fokus bör skiftas en aning. Företaget har mycket ingenjörer bland sina anställda och har stort fokus på R&D, ca 25 % av de anställda jobbar med R&D. Kulturen är stark och beskrivs som svensk, öppen och innovativ. Not invented here är också frekvent förekommande när kulturen diskuteras. Axis är börsnoterat med några få blockägare.

1. På företaget finns en avdelning vars enda uppgift är att titta på omvärldsutveckling. Dessutom tas information in från det stora säljnätverket för att veta vad kunderna tycker och vill ha. Ändå är den huvudsakliga utvecklingen av push-karaktär, företaget leder den tekniska utvecklingen men är inte så reaktivt när konkurrenter kommer med nya produkter.
2. 12-14 % av omsättningen läggs årligen på R&D, och det finns projekt på plats för att ta fram ett helt nytt produktområde. För att inte missa en eventuell disruptiv teknologi eller annat skifte har företaget en öppen, icke-hierarkisk och innovativ kultur.
3. Företaget har gått från litet till stort på kort tid, vilket märks internt genom bland annat hur kommunikationen fungerar sämre än tidigare. Många anställda är vana vid att veta "allt" och vill gärna bli uppdaterade och inblandade i alla projekt, gör hela organisationen mer trögrörlig.
4. Företaget är kultur- och värdestyrt, det finns rollbeskrivningar för de anställda men det är inte några fasta positioner. Alla anställda har stor frihet och möjlighet att påverka sin och företagets situation. Cheferna fungerar som spelande tränare, alla hugger i.
5. Prestationer mäts inte med några siffror, det finns personliga mjuka mål som sätts för varje anställd med respektive chef. Mycket av ansvaret för att systemet fungerar läggs hos rekryteringsprocessen, anställs rätt personer så fungerar det.
6. Bonussystemet beror av hur företaget som helhet presterar. Varje år delas bonus ut till de anställda, upp till 10 % av årslönen beroende på omsättning och vinstmarginal.

Motiv

Axis har idag ingen M&A-avdelning och har gjort väldigt få förvärv. Sedan grundandet för 30 år sedan har företaget haft en god organisk tillväxt. Utöver det finns två stora partnernätverk; ett för

mjukvarupartners som samlevererar sina produkter med Axis, samt ett stort distributörsnätverk. Distributörsnätverket har till stor del hjälpt till med den organiska tillväxten då försäljningen av nya produkter blir extremt skalbar.

Produkt

Företagets produkter är uppdelade i hård- och mjukvara. Hårdvaran sätts ihop på företaget, men det är bara vissa delar som företaget tillverkar själva. Många komponenter specificeras och köps in från underleverantörer. Samarbetet mellan parterna är inte särskilt utbrett, komponenterna är relativt enkla och kräver ingen gemensam produktutveckling.

Mjukvaran som hör till företagets hårdvara levereras som regel av någon av aktörerna i Axis stora partnernetverk. I nätverket ingår hundratals mjukvaruutvecklare, därmed finns en otrolig mångfald och stora möjligheter till skräddarsydda lösningar för Axis kunder. Axis har de senaste åren utvecklat viss enkel mjukvara själva men vill inte inkräkta på sina partners försäljning.

Marknad

På marknadssidan har Axis ett utbrett partnernetverk med tusentals distributörer världen över. Det är i första hand dessa distributörer som sköter försäljning, men viss försäljning går även direkt via Axis. Även här har företaget beslutat att inte gå förbi sina partners utan behålla den befintliga modellen. Det har vid enstaka tillfälle hänt att en distributör har förvärvats i en defensiv åtgärd för att denne inte klarat av de uppgifter som krävts.

Intellectual capital

Intellectual capital skaffas bara på organiskt vis på företaget. Varumärke, kunskap och arbetsprocesser har utvecklats internt och det är något företaget är stolta över.

Integration vid förvärv

En viss oro finns att vid ett eventuellt förvärv skulle det vara svårt att integrera ett annat företag i det egna på grund av den starka kultur som råder på Axis.

Analys

I detta kapitel följer en analys av de svar som samlats in i den empiriska studien. Svaren jämförs med varandra och med teorikapitlet. Om möjligt vägs även specifika förutsättningar som företagskultur och -struktur för respektive företag in i analysen. Kapitlet delas in i underrubriker som representerar de huvudsakliga motiv för icke-organisk tillväxt som framkom i den empiriska studien.

Ökad omsättning - tillväxt

Flera företag (Företag 1, 2, 3, 4 och 8) väljer att använda icke-organiska alternativ, i första hand förvärv, för att uppnå sina respektive mål om tillväxt och ökad omsättning. Det uttalade målet är ökad omsättning, vilket skaffas genom förvärv av verksamheter som ligger nära den egna. Motiven för ökad omsättning är i sin tur baserade på att det av olika anledningar är svårt för företagen att uppnå tillräcklig vinstökning på annat sätt. Efterfrågan på vinstökning drivs av företagets intressenter, främst aktieägare. Företag 1 och 3 befinner sig på statiska marknader, förvärv är då ett lättare och snabbare sätt att öka omsättningen jämfört med organisk tillväxt. Företag 2 har en låg vinstmarginal och dess vinstambition kräver en omsättningsökning i större utsträckning än vad som kan uppnås på organiskt vis. Företag 4 har en uttalad strategi om att göra minst två förvärv om året för att öka omsättning och vinst. Företag 8 skapar omsättningsökning genom utökning av sin franchise-kedja och den egna organisationen. Ju större omsättning och marknadsandel desto större marknadskraft och vinstmöjligheter uppnås.

Motiven till att använda förvärv för att uppnå tillväxt stöds också i teorin där det konstateras att organisk tillväxt går långsammare än icke-organisk. Något som medvetet valdes bort i teoriavsnittet var motivet om att växa för att enbart bli större ur ett rent finansiellt- eller intressentperspektiv, då författarna ansåg att det inte skulle påverka större strategiska beslut. Efter empiridelen visade det sig dock att detta skedde i större omfattning än förväntat bland företagen, och ofta fanns uttalat i den övergripande företagsstrategin.

Ökad kontroll

Distributörer (framåt integration)

Företag 1, 4, 5, 7 och 8 angav att de genom förvärv integrerade framåt i värdekedjan för att erhålla en bättre kontroll över sina distributörer. Av företagen som inte nämnde motivet återfinns företag 2 och 6, båda tjänsteföretag med en annan position i värdekedjan än de andra företagen i studien. Dock förklarade företag 1 och 4 att de i vissa fall var tvungna att ingå ett samarbete istället för uppköp på grund av juridiska restriktioner. Företag 1 och 7 integrerade framåt även för att få distributörens marginaler samt en större kontroll över försäljning till slutkund. Företag

4 och 5 uppgav att det förekom situationer där en integration med en särskild distributör kunde ge upphov till irritation hos övriga distributörer knutna till företagen, en irritation som kunde undvikas genom att låta distributörer vara exklusiva på respektive marknad. Om problem ändå uppstod valde företaget ändå att fullfölja förvärvsplanerna. Bolag 5 däremot svarade att de hellre avstod från ett förvärv än att riskera förlust av goda affärsrelationer. En tydlig skillnad mellan företagen 4 och 5 är att företag 4 är ett private equity-ägt företag och därmed mer vinstdrivna och riskbenägna. Företag 5, 7 och 8 angav att en nära integration med distributör gjordes för att stänga ute konkurrenter från den aktuella marknadsandelen.

I teorikapitlet nämns vertikalintegration främst i anslutning till kapitlet om kärnkompetens. Där beskrivs hur ett företag lätt kan tappa fokus på sin kärnkompetens om vertikalintegration sker i större utsträckning, något som inte alls reflekterades i företagens sätt att resonera kring ämnet. Det enda som nämndes var behovet av kontroll, att skapa kontroll genom förvärv eller nära integration var villkorslös riskmitigering.

Leverantörer (bakåt integration)

Icke-organiska tillväxtstrategier i relationer med leverantör har främst två underliggande motiv. Företag 3, 5 och 7 svarade att de i olika utsträckning integrerar bakåt i värdekedjan för säkra leveransen av vissa kritiska produkter eller råvaror. Det kan handla om strategiska samarbeten, delägande eller helt uppköp beroende på situation. Under de övriga intervjuerna diskuterades inte ämnet direkt, men det utifrån hur ämnet diskuterades verkar det vara ett vanligt tillvägagångssätt.

Det andra motivet är att säkra kvaliteten på den levererade varan. Ett närmre samarbete innebär att produkter kan anpassas bättre efter varandra, och om parterna är integrerade med varandra kan gemensamma mål sättas upp för att ställa in organisationerna efter dem. Samarbete och integration med underleverantörer beskrevs i intervjuer med företag 1, 2, 3, 5, 6 och 7.

Även i teorin nämns minoritetsinvesteringar som ett effektivt sätt att få kontroll över resurser utan att behöva involvera sig eller dem i varandra. Vad gäller integration kan det vara ett bra sätt att uppnå kunskapsutbyte. Samtidigt blir det mer riskfyllt ju närmre samarbeten ett företag har med andra företag, självständigheten och den egna kontrollen blir mindre vid högre integration. Företagen verkar inte bedöma en sådan riskbild, förhållningssättet är snarare att integration är bra för mer gemensam förståelse i produktutveckling, och förvärv eller delägande är bra för att skapa kontroll.

Fokus på kärnverksamhet

Flera av företagen återger en väldigt tydlig anledning till att använda sig av icke-organiska tillväxtstrategier; möjligheten att fokusera på sin egen kärnverksamhet. Motivet nämns specifikt i intervjuer med företag 1, 2, 3, 5 och 6, men begreppet kärnverksamhet används även hos företag

4 och 7. Företagen 1, 2, 3, 5 och 6 ser det som viktigt att fokusera på sin egen kärnverksamhet och när icke-organisk tillväxt sker i ett område nära kärnan är det uteslutande förvärv som gäller. När tillväxtområdet ligger långt bort från kärnverksamheten används samarbetsformer långt från förvärv i större utsträckning. Längst bort från förvärv på skalan återfinns kontrakt med underleverantörer och andra utbytbara kontakter.

Gemensamt för företagen är att de alla har en tydligt definierad kärnverksamhet med fokus på kunskap och värdeerbjudande, vilka i sin tur utgör huvudargument för kunder att välja företagen i konkurrensen. Även företag 7 passar in på beskrivningen, men uttalade inte fokus på kärnverksamhet som ett motiv för icke-organisk tillväxt i intervjun. En viktig del i företagets kärnverksamhet är fortfarande helt organiskt framväxt, och kanske har företaget ännu inte känt behov av att ta hjälp utifrån för att fokusera på denna under sin förhållandevis korta livstid.

Företag 4 och 8, som inte heller nämner fokus på kärnverksamhet som motiv, har gemensamt att de tycker att ägandet av sina kunder är av stor vikt. Produkter och tjänster anses inte lika viktiga, relationen med kunden är vad som ger marknadsposition. Företag 8 är i första hand en säljfunktion för sitt moderbolag, varför det är naturligt att fokus ligger på kunder; på sätt och vis är kundkontakter företagets kärnverksamhet. Företag 4 är tydligt segmenterat och har en tudelad kärnverksamhet. En del sysslar väldigt fokuserat med produktutveckling, något som görs organiskt och till viss del även icke-organiskt genom samarbeten. Detta i likhet med företag 7; företag 4 är också förhållandevis ungt och har klarat sig bra utan något uttalat fokus kring produkterna. Den andra delen är den private equity-drivna marknadsfokuserade, som tar och förvärvar marknadsandelar och kunder. Även här kan kundrelationer ses som en kärnverksamhet, vid vilken stor vikt läggs. Sammanfattningsvis utnyttjas icke-organisk tillväxt för att fokusera och stärka sin kärnverksamhet i alla företag, även om begreppet verkar tydligare och används mer flitigt i företag med en väldefinierad kärnverksamhet.

Teorin gör även gällande att när det är aktuellt att använda icke-organisk tillväxt till något kopplat till kärnverksamheten så kan både kontroll och flexibilitet vara två underliggande motiv. En tydlig skillnad i empirin är att de flesta företagen i första hand pratade om kontrollbehovet, inte flexibiliteten. En risk med detta är att ett företag förvärvar i alltför stor utsträckning och riskerar då att bli för breda och splittrade. En annan skillnad jämfört med teorin är att företagen som medverkade i undersökningen till största delen valde att ta till vara på kärnverksamheten genom att låta andra göra det som låg utanför kärnan, och inom organisationen fokusera på kärnan. I teorin står det beskrivet att det finns goda förutsättningar för att låta andra parter involveras i kärnverksamheten om det andra företagets verksamhet ligger inom samma område.

Systemlösningar - kombination av kärnverksamheter

Företag 1, 2, 3, 5, 6 och 7 angav som motiv för icke-organisk tillväxt möjligheten att erbjuda kunden en systemlösning som tillgodoser kundens hela behov snarare än en produkt som löser ett

delproblem. Företag 1, 2, 5 och 6 angav att ett samarbete var den vanligaste typen för att uppnå en sådan lösning då det anses vara mer flexibelt och möjliggjorde en unik kombination av spetskompetens vid behov. Gemensamt för de olika företagen var att de befann sig i nära relation till sina kunder, med ett ömsesidigt starkt förtroende för varandra. Relationen gör problemlösning mer transparent och därmed är det lättare för företaget att hitta rätt samarbetsföretag och -form. Även mellan de samarbetande företagen krävs ett förtroende för att dela med sig av sina kunskaper och komma fram till en gemensam lösning.

Företag 3 och 7 arbetade istället aktivt med förvärv för att anpassa sina erbjudanden till systemlösningar.

I teorin finns det stöd för att just samarbete skulle vara ett bra sätt att främja tillväxten på när det kommer till denna typer av motiv. Detta då ett högt förtroende mellan samarbetspartners innebär ett mindre behov av säkerhetsbarriärer och följaktligen hålls transaktionskostnaden för samarbetet på en rimlig nivå. Ingående och långsiktiga samarbeten rekommenderas också då ett sådant samarbete torde utgöra en konkurrensfördel vilken ett företag i sin tur ska se långsiktigt på.

Diversifiering

Företag 3 och 4 nämner kärnverksamhet i en annan kontext, nämligen hur företagen resonerar när satsningar på nya produkter eller marknader ska göras. Det är en direkt verifiering av Ansoff-matrisen som företagen gör; om en nysatsning ska göras ska företaget bara förflytta sig vertikalt eller horisontellt i matrisen, d v s ny produkt på befintlig marknad eller befintlig produkt på ny marknad. Detta gäller alla former av tillväxt, organisk som icke-organisk. Om förflyttningen görs i båda led samtidigt säger företagen att osäkerheten blir för stor.

Produkt

Fyra företag, 1, 3, 5 och 7, svarade att förvärv har gjorts i syfte att uppnå en bättre produktportfölj. Bolag 1 och 7 förklarade att detta gjordes genom uppköp av etablerade företag med en bra vinstmarginal. Företag 3 var mer inne på att utföra mindre kompletterande teknikförvärv för en produktportföljsoptimering. När det kommer till aktiviteter som berör produktportföljen valde samtliga företag att utföra förvärv istället för att ingå ett samarbete. Anledningen till detta är att det i samtliga fall har varit viktigt att erhålla full kontroll över produktportföljen och den nya kompetensen tydligt gått i linje med företagets framtidsstrategi.

Enligt teorin fanns det incitament till att överväga strategiska samarbeten och licens i form av osäkerhetsfaktorer på den aktuella marknaden eller potentiella produkten. Detta är något som empirin motsätter sig helt. En anledning till detta kan vara att ett företags möjligheter till att

analysera marknaden eller produkten har blivit förfinad med hjälp av verktyg som en förbättrad Due-diligence och högre transparens i en tillgänglig värld.

Marknad

Ett vanligt förekommande motiv till varför företag använder en icke-organisk tillväxtmetod är för att komma in på nya, oftast geografiska, marknader. I empirin visade det sig att företag 2, 3, 5, 6, 7 och (8) hade detta som vanligt motiv till varför ett samarbete med eller förvärv av annat företag övervägdes.

Hos företag 2 gjordes ett förvärv av ett företag på en ny geografisk marknad med liknande tjänsteutbud som den egna verksamheten. Detta resulterade i att rätt kompetens fanns tillgänglig från start, samt en konkurrent mindre på den nya marknaden. Varför just företag 2 valde att inrikta sig på förvärv var på grund av den hårda konkurrensen på nya marknaden, likt vad teorin säger om mognade och statiska marknader. Företag 6, också ett tjänsteföretag, gjorde ett förvärv för att komma in på en ny geografisk marknad då det upplevdes för tidskrävande och svårt att starta upp en egen verksamhet. De övriga företagen, 3, 5 och 7, som i huvudsak säljer produkter använde icke-organiska tillväxtmetoder för att få en större kundbas på den nya marknaden; både genom förvärv av kundbaser samt genom att köpa sig ett på den nya marknaden etablerat varumärke.

I teorin stöds alla former av etablering på ny marknad, olika beroende på situation. I enlighet med teorin var det många av företagen som initierade kontakt med den nya marknaden genom ett kontraktssamarbete. Genom ett sådant samarbete kunde företagen "doppa tån" i den nya marknaden, och när responsen var positiv fördjupades samarbetet med förvärv som vanlig slutpunkt. Få företag gjorde förvärv av företag som de inte tidigare haft kontakt med när de skulle in på en ny marknad.

Ett motiv återfanns inte i teorin och stod ut ur mängden. Två företag pratade om hur de varit med om att en konkurrent med ett varumärke i ett lägre segment börjat jobba sig uppåt och riskerade att utmana företagen på deras premiummarknader. Företagen hade då köpt upp det respektive företaget för att hålla det nere i sitt lägre segment, samt styra det för att ta större andelar i det lägre segmentet för att hålla andra konkurrenter borta från samma utmaning.

Resursanskaffning

Företag 1, 2, 3 och 5 angav att kompletterande teknik eller Intellectual capital var motiv till att använda icke-organisk tillväxt. Två av företagen, 1 och 3, ingick i första hand olika samarbeten för att få ta del av nya resurser. Anledningen till detta var att de aktuella resurserna inte kunde kopplas direkt till kärnverksamheten och att andra företag kunde tillhandahålla spetskompetens

inom det aktuella området. De övriga företagen valde istället att utföra förvärv för att få full kontroll över de kompletterande resurserna.

Enligt teorin kan både samarbeten och förvärv användas för att få tillgång till kompletterande resurser och kunskap. En specifik modell presenteras även i teoriavsnittet som avgör vilken typ av metod som kan användas baserat på två huvudkriterier, graden av förståelse för resursens värde samt hur nära relation som föredras med samarbetspartnern.

Företag 3 och 7 – analys

I studien har framförallt två företag, 3 och 7, identifierats som typiska utifrån den definition av för studien intressanta företag som anges i avgränsningen. De befinner sig båda på högteknologiska marknader, med tydliga inslag av mjukvara, och jobbar med produkter med korta ledtider. Gemensamt för företagen är att de båda har en väldigt teknisk kärnverksamhet, men de skiljer sig i hur de arbetar med den. Företag 3, som har ca 100 gånger så stor omsättning som Företag 7, har en stor intern R&D-avdelning men jobbar även aktivt med förvärv som verktyg för att stärka sin kärna. Företag 7 jobbar endast med intern utveckling av de som anses vara deras kärnverksamhet, inga förvärv eller samarbeten sker med den avdelningen. Även om tillvägagångssätten skiljer sig är det samma uttalade mål; ökad kontroll över kärnverksamheten. Att företag 7 inte förvärvat nära kärnverksamheten kan bero på att de är nischade och inte ännu stött på ett förvärv som skulle kunna komplettera eller konkurrera med deras kompetens. Dessutom tävlar de på en marknad där konkurrenterna är mycket större än Företag 7 och har ett bredare utbud än vad Företag 7 har. Företag 3 å andra sidan är ett av de största företagen på sina marknader, och marknadsledare.

Ett motiv som företagen har gemensamt är integration framåt för att ta kontroll över marknad och kund. Förvärv nämndes som ett snabbt och effektivt sätt att ta sig in på och ta kontroll över nya marknader, i motsats till att starta upp en ny organisation organiskt. Att äga kontakten med kunden ses som väldigt viktigt i en bransch med hög konkurrens. Förutom att äga sina distributörer erbjuder företagen systemlösningar för att skapa en stark lock-in för kunden. Systemlösningen erbjuds genom en kombination av produkter samt mjukvara, och för att snabbt optimera och anpassa erbjudandet används förvärv i stor utsträckning.

När det kommer till ledtider är det inte ett tydligt motiv för förvärv, produktutveckling verkar inte vara en process som företagen anser ta för lång tid. Till viss del snabbas den dock upp av diverse samarbeten med underleverantörer, och förfinas med hjälp av samarbeten med leverantörer och kunder. Förvärv används dock för sin snabbhet kontra organisk tillväxt när företagen vill in på en ny marknad. Som tidigare anses det vara ett mycket snabbare sätt att etablera sig på en ny marknad, både genom vertikal eller horisontell integration.

Slutsats

I slutsatsen presenteras en sammanfattning av den analys som gjorts av teori och empiri, med fokus på några nyckelpunkter som framkommit i studien. De viktigaste motiven sätts mot varandra i sk trade-offs som görs i en högteknologisk bransch.

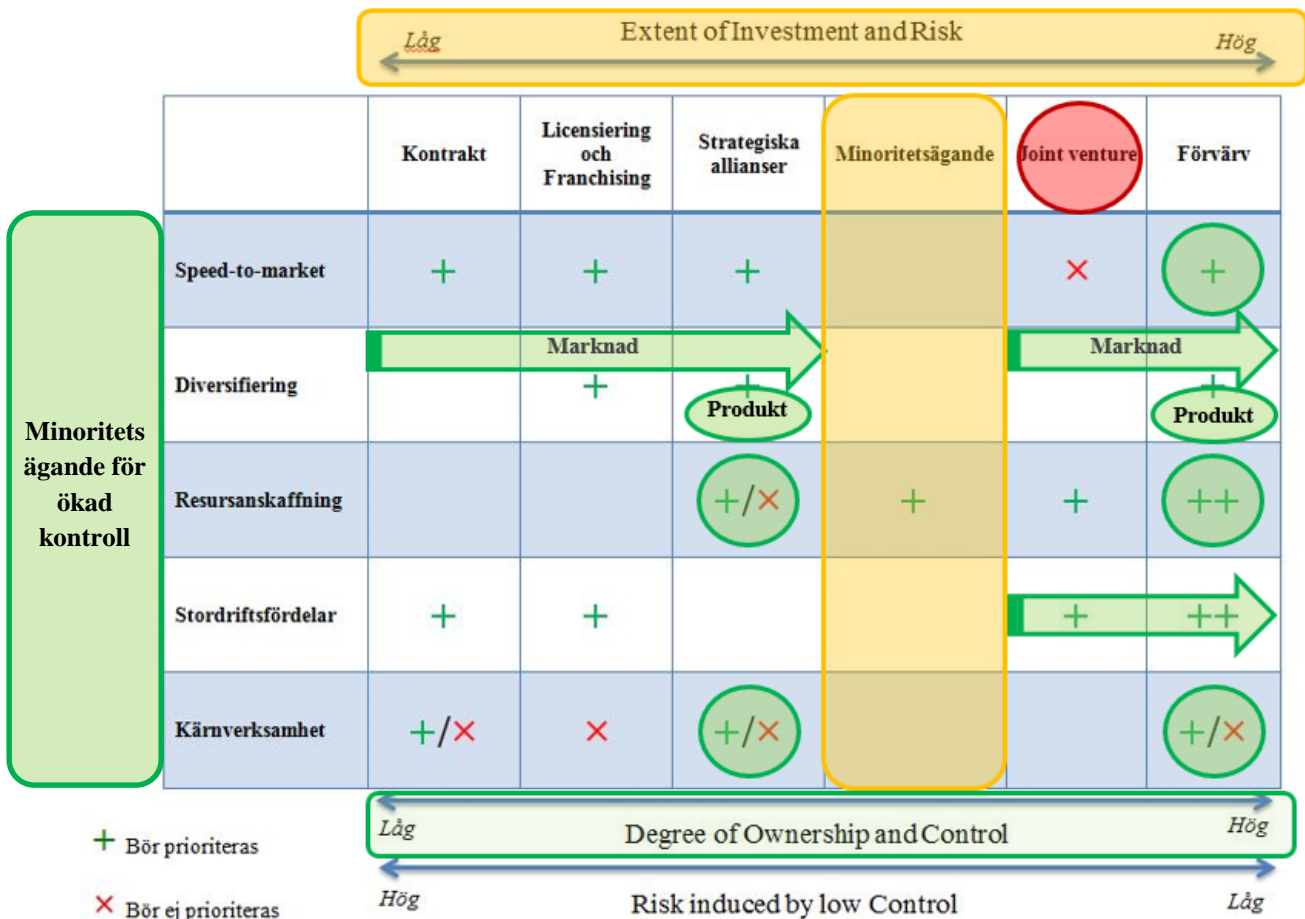
Modell 2.0

I empirin framkom information om hur företagen i studien hanterade de olika motiv och samarbetsformer som beskrevs i den modell som presenterades i teoriavsnittet. Följande punkter beskriver hur teori och empiri antingen skiljde sig åt eller stödde samma teori;

- Joint ventures ansågs i teorin vara en samarbetsform som vilken annan. I den empiriska studien framkom i huvudsak exempel där det inte hade fungerat, och deltagarna gav en väldigt negativ bild av hur det är att jobba med den samarbetsformen. Bland orsakerna nämndes att parterna i ett joint venture ofta har olika målsättningar med samarbetet, och en förutsättning för att det ska fungera är att de har samma målsättningar. Dessutom kräver samarbetsformen att båda parter har ett lika engagemang, både resursmässigt och i sin inställning till det. Det kan även vara svårt att dela upp de eventuella resultaten av ett joint venture, t ex kunskap, patent etc. För att det ska fungera måste det vara över en kortare tidshorisont (två till fem år), förutsättningarna för samarbetet ändras kontinuerligt och det finns risk för att parternas intressen växer ifrån varandra.
- Minoritetsägande nämndes i teorin som ett bra sätt att skapa kontroll samt att etablera intressen i mindre företag med potential. I den empiriska studien fanns knappt stöd för en sådan strategi, ofta köptes hela företaget upp eller så genomfördes ett annat sorts samarbete. Vid det enstaka fall som formen nämndes var det endast för att skapa kontroll och ta plats i styrelsen hos målföretaget.
- I den empiriska studien var ”Degree of Ownership and Control” en faktor som hade stor inverkan på ett företags beslut att förvärva eller inte. Det var ett återkommande underliggande motiv i flera av de motivskategorier som presenterats i den tidigare modellen.
- Skalan ”Extent of investment and Risk” är i teorin motpolen till graden av kontroll, ju mer pengar och resurser som investeras i ett annat företag desto större blir nedsidan vid en misslyckad investering. Intressant i den empiriska studien var att företagen knappt verkade ta någon hänsyn till sagda risk.
- När det kommer till diversifiering på nya marknader visade empirin något som teorin inte tog upp, nämligen att företagen ofta gick steg för steg genom samarbetsformerna. Det vill säga att ett förvärv med marknadsmotiv ofta började som ett kontraktssamarbete, gick vidare genom ett närmre strategiskt samarbete, och till slut ledde till ett förvärv efter ett par år.
- Kärnverksamhet, diversifiering – produkt, och resursanskaffning visade sig i den empiriska studien överlappa i diskussioner kring samarbetsformer. Alla tre var tillgångar som företagen antingen ville äga, alternativt ingå nära och långsiktiga strategiska samarbeten för att utveckla. Kontrollen över dem är viktigt, men det var lika viktigt att optimera kvaliteten på utvecklingen vilket typiskt andra företag kunde hjälpa till med.
- I den empiriska studien framkom att speed-to-market går att uppnå på flera olika sätt. Framförallt verkade det inte vara så svårt att uppnå som det i teorin beskrivs. Många företag verkade klara av takten i sin bransch genom intern utveckling samt samarbeten. Däremot användes förvärv som

verktyg när det fanns en väldigt specifik teknologi eller produkt som företaget inte skulle klara av att utveckla själva inom rimlig tid.

Med hänsyn till analysen av empirin och teorin återfinns nedan en reviderad version av den tidigare visade modellen. Gröna markörer visar på stöd från empirin, medan röda markörer visar det motsatta. Gul betyder att det varken fanns argument för eller emot, eller att fenomenet/motivet inte var förekommande i nämnvärd utsträckning.

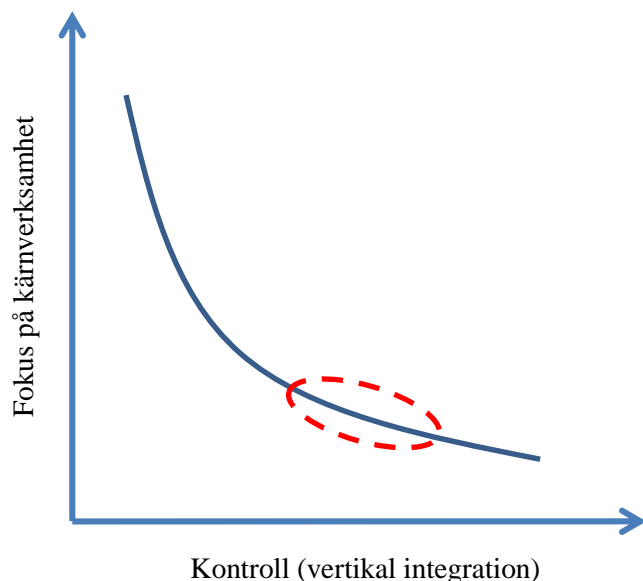


Figur 9 - Modellen innebär en sammanfattning av den föregående analysen, för att ge en visuell och överskådlig bild av den empiriska studiens bidrag till den av teorin genererade modellen. Modellen är inte tänkt att användas fristående.

Kontroll

I den empiriska studien var ett motiv, som inte tagits upp som enskilt motiv i teorin, återkommande och uppenbarligen viktigt; kontroll. Det nämndes i samband med alla andra övriga motiv som diversifiering, kärnverksamhet osv. I teorin sattes grad av kontroll på en skala med total kontroll och förvärv i ena änden, och minimal kontroll och kontraktssamarbeten i andra. Tillsammans med den skalan fanns en omvänd skala, den där ett förvärv innebär en väldigt stor risk i form av investering. Det kostar mycket pengar att förvärva ett företag, och om det är ett strategiskt felaktigt beslut blir förvärvet väldigt dyrt. Dessutom finns en risk med att ett företag växer på bredden, verksamheten blir mindre fokuserad och mer trögrörlig. Nedsidan med den risken verkade inte vara en avgörande faktor för om ett förvärv genomfördes eller inte. Det är intressant att väcka frågan om det i teorin är en risk som läggs överdrivet mycket vikt vid, eller om det är företagen som i sin tur tror sig kunna hantera den eventuella nedsidan på ett bättre sätt än vad som faktiskt är möjligt.

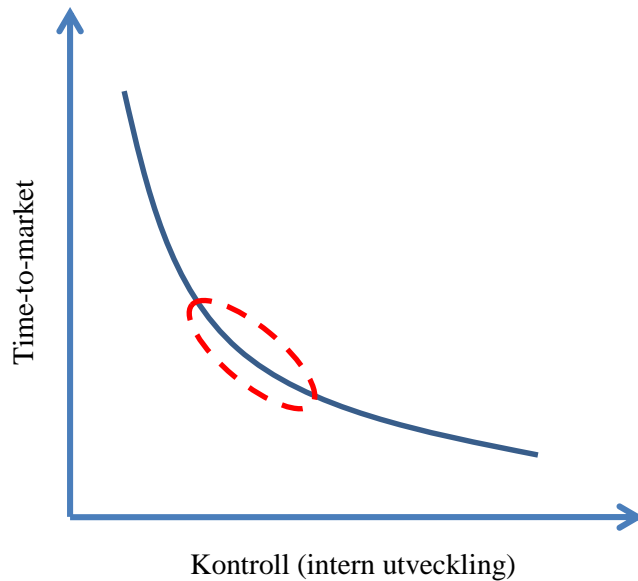
Kärnverksamhet vs. Kontroll



Figur 10 - Förhållande mellan fokus på kärnverksamhet och Kontroll över verksamheten. Den röda markeringen visar hur företagen i studien gjorde trade-off i sina handlingar och i hur de resonerade. Egen grafik

Det finns en trade-off ett företag kan göra mellan fokus på sin kärnverksamhet och kontroll över det nätverk av värdekedjor som företaget ingår i. Om ett företag helt fokuserar på den egna kärnverksamheten ligger det högt upp till vänster på kurvan. Om det istället satsar på bredd och kontroll över leverantörer och distributörer blir verksamheten mindre fokuserad och hamnar långt ner till höger på kurvan. Trots att företagen i studien har en fokuserad och väldefinierad kärnverksamhet hamnar de långt ut till höger på kurvan när de talar om förvärv och kontrollbehov. Riskbedömningen av att inte fokusera på sin kärnverksamhet uteblir, eller så vägs den upp av kontrollbehovet.

Time-to-market vs. Kontroll



Figur 11 - Förhållande mellan Time-to-market och Kontroll över produkt och utveckling. Den röda markeringen visar hur företagen i studien gjorde trade-off i sina handlingar och i hur de resonerade. Egen grafik

En annan trade-off företagen väljer mellan är time-to-market för en ny produkt mot den kontroll över kvalitet och kunskap som erhålls genom att utveckling internt. Genom ett förvärv kan ett företag snabbt erhålla teknologi som annars skulle tagit lång tid att utveckla internt. Å andra sidan leder ett sådant förvärv inte till någon utveckling av den egna organisationen, i alla fall inte på längre sikt. Den högteknologiska industrin beskrivs som snabb med tvära kast, och rimligtvis borde time-to-market vara av stor vikt i en sådan bransch. För företagen i studien verkade det dock inte vara så viktigt med time-to-market att det gick att tumma på kontrollen och den egna utvecklingen. Företagen lade sig någonstans på mitten av kurvan när ämnet diskuterades, att utveckla den egna organisationen prioriterades högt och om hjälp utifrån behövdes vid utveckling prioriterades ofta samarbeten.

Däremot var de inte främmande för att använda sig av förvärv för att snabba på utvecklingen om time-to-market ansågs vara en kritisk faktor i fallet.

Relationsutveckling

En intressant slutsats av den empiriska studien, vilket inte nämndes i teorin, var att företag ofta började relationen med andra företag längst till vänster i modellen, kontaktsbaserat samarbete med låg integration. Detta trots att ett förvärv var planerat från början. Ett mer ingående samarbete kunde sedan inledas, för att senare resultera i det tidigare tänkta förvärvet. Det förklarades med att kontraktssamarbetet är ett bra sätt att testa en ny marknad, och när den visar sig vara intressant kan företaget utöka samarbetet med intentionen att skaffa sig total kontroll över försäljning och marginal genom ett förvärv. Samma metod kan även tillämpas även vid andra motiv; det kan handla om att testa hur organisationerna passar med varandra, produkterportföljer osv.

Kontrollbehov

Både teori- och empiristudien visade att alternativa samarbetsformer ofta kunde vara ett nog så gott alternativ till förvärv. Trots det var förvärv ofta det tillvägagångssätt som låg närmst till hand, ofta beroende på det tidigare beskrivna kontrollbehovet av värdeskapande. I de fall som förvärv ersattes med någon form av samarbete var kontrollbehovet antingen lägre, eller så uppnåddes kontroll genom andra strukturer. Dessa kunde exempelvis vara marknadskraft, personliga relationer eller tillit av annan anledning.

Förslag på fortsatta studier

Något som var framträdande i både empiri och teori är vikten av integrationsarbete vid förvärv, lika viktigt är planering, genomförande samt arbete efter förvärvet. Företagskultur är något som är svårt att ta på, ofta svårt att härleda samt finns i lika många varianter som det finns företag. Kulturkrockar kommer med stor sannolikhet att inträffa, det gäller att vara medveten om och förberedd på det. Ett gediget integrationsarbete krävs för att få ihop två organisationer, samtidigt måste det vara en process som inte tar för mycket tid och fokus från management då det kan leda till sämre lönsamhet. Då integration och kultur framkom som två viktiga ämnen, och studien inte inkluderade dem i sitt syfte, rekommenderas att de studeras djupare i en fortsatt studie.

Nu när den explorativa studien är gjord hade en större och mer djupgående studie på samma ämne varit intressant, gärna utformad så att eventuella trender och svar går att kvantifiera för ett mer överskådligt resultat.

För att mer precist representera en högteknologisk bransch kan en liknande studie genomföras men med mer noggrant utvalda företag.

Works Cited

- About: Axis.* (2014). Retrieved January 19, 2015, from Axis.com:
<http://www.axis.com/sv/corporate/index.htm>
- Ansoff, I. H. (1965). *Corporate Strategy: An analytic approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Austin, M. (2002). Comparative Analysis of Acquisition and Alliance Strategies. *2002 Annual Executive Retreats*. New York: Corporate Executive Board.
- Capron, L. (2012, August 30). *Great Leadership*. Retrieved January 15, 2015, from The Challenges of Choosing the Right Way to Grow your Company: Build, Borrow or Buy?:
http://www.greatleadershipbydan.com/2012_08_01_archive.html
- Capron, L., & Mitchell, W. (2010). Finding the Right Path. *Harvard Business Review*, (4).
- Carey, D. (2000). Lessons from Master Acquirers: A CEO Roundtable on Making Mergers Succeed. *Harvard Business Review*, (3) 146.
- Christensen, C. M., Alton, R., Rising, C., & Waldeck, A. (2011, March). *The big idea: The new M&A playbook*. Retrieved January 19, 2015, from Harvard Business Review:
<https://hbr.org/2011/03/the-big-idea-the-new-ma-playbook>
- Competing in a high tech industry "Superstack"*. (2012). Retrieved October 20, 2014, from Accenture Strategy:
http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/superstack/Accenture_EHT_Research_Competing_in_a_High_Industry-Superstack.pdf
- Dagens Industri*. (2003, December 3). Retrieved January 19, 2015, from Axis köper danska Attento: <http://www.di.se/artiklar/2003/12/3/axis-koper-danska-attento/?screenwidth=1280&screenheight=800>
- Davis, A. (2014, June 24). *No Slowdown in sight for 2014's M&A frenzy*. Retrieved January 19, 2015, from Forbes: <http://www.forbes.com/sites/alexadavis/2014/06/24/no-slowdown-in-sight-for-2014s-ma-frenzy/>
- DePamphilis, D. (2011). *Mergers and Acquisitions Basics: All you need to know*. Boston: Academic Press.
- Dess, G. D., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2010). *Strategic Management: creating competitive advantages*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

- Dutta, S. (2011). Differentiating Characteristics of Acquiring firms. *IUP Journal of Business Strategy*, 8, 1, pp. 51-70.
- Goedhart, M., Koller, T., & Wessels, D. (2010, July). *Insights & Publications*. Retrieved November 2014, from McKinsey & Company: http://www.mckinsey.com/insights/corporate_finance/the_five_types_of_successful_acquisitions
- Gren, M. (2014, October 14). Intervju Martin Gren Axis. (C. Henoch, & M. Ringbrant, Interviewers)
- Higley, A. (2013, February). *US Technology M&A insights*. Retrieved September 18, 2014, from Pwc: http://www.pwc.com/en_US/us/transaction-services/publications/assets/pwc-2013-us-technology-m-a-insights.pdf
- History: Axis.com*. (2014). Retrieved January 19, 2015, from Axis.com: <http://www.axis.com/corporate/about/history.htm>
- Hoffmann, W. H., & Schaper-Rinkel, W. (2001). Acquire or Ally? - A Strategy Framework for Deciding Between Acquisition and Cooperation. *Management International Review*, 131-159.
- IMAA. (2014). Retrieved September 18, 2014, from Announced Mergers and Acquisitions: Worldwide: <http://www.imaa-institute.org/statistics-mergers-acquisitions.html>
- Inorganic growth*. (2015). Retrieved January 16, 2015, from Investopedia: <http://www.investopedia.com/terms/i/inorganicgrowth.asp>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2009). *Fundamentals of Strategy*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Johnston, K. (2014). *Organic vs. Inorganic Growth in Business*. Retrieved January 7, 2015, from Small Business: <http://smallbusiness.chron.com/organic-vs-inorganic-growth-business-37311.html>
- Kim, S., & Roumeliotis, G. (2014, June 30). *Global M&A at seven-year high as big corporate deals return*. Retrieved January 19, 2015, from Reuters: <http://www.reuters.com/article/2014/06/30/us-deals-m-a-idUSKBN0F50A920140630>
- Lekvall, P., & Wahlbin, C. (2001). *Informations för marknadsföringsbeslut*. Göteborg: IHM Publishing.
- Marks, M., & Mirvis, P. (Vol. 50(6)). A framework for the human resources role in managing culture in merges and acquisitions. *Human Resource Management*, 859-877.

- Mauritsson, R. (2014, April 1). <https://www.youtube.com/watch?v=k-NvnNBRGm0>. (D. T. Magazine, Interviewer)
- McGee, T., Thomson, R., Trevear, T., & Garay, M. (2014, April). *US M&A trends survey*. Retrieved January 19, 2015, from Deloitte: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/mergers-acquisitions/us-ma-trends-survey-112614.pdf>
- Mohr, J., Sengupta, S., & Slater, S. (2010). *Marketing of High-Technology Products and Innovations*. New Jersey: Pearson Education.
- Olve, N.-G. (1988). *Företag köper företag*. Uppsala: Mekanförbundets förlag.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford university press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Rizzo, L. (2014, November). Global M&A activity. *Dagens Industri: M&A-konferens på Grand Hotel*. Stockholm.
- Srower, M. (1997). *The synergy Trap: How companies lose the acquisition game*. New York: The Free Press.
- Stahl, G., & Voigt, A. (2004). Meta-Analyses of the performance implications of cultural differences in mergers and acquisitions. *Academy of Management Proceedings*, 11-15.
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2012). Mergers and Acquisitions process: the use of corporate culture analysis. *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 19 (3) 288-303.
- Årsredovisning Trelleborg AB 2013. (n.d.). Trelleborg.

Bilaga Intervjustudie Axis

De intervjuade personerna valdes utifrån ett bedömningsurval som uppsatsförfattarnas handledare, David Johansson, hjälpte till att utföra.

Listan är som följer, ordnade efter efternamn:

Gunnar Erlandsson, Chef Software Applications

Peter Friberg, Chef Solution Management

Martin Gren, Grundare

Ola Jönsson, Chef New Business R&D

Johan Lembre, Chef Affärsutveckling

Johan Paulsson, CTO

Fredrik Sjöstrand, CFO

Per Sten, Chef Software Solutions

Åsa Strömblad, Teamchef R&D Tillbehör

Bilaga Konferens

Konferensen anordnades av Dagens Industri den 5e november på Grand Hotel i Stockholm.

Programmet var som följer;

09.00 Öppning av konferens

Moderator: *Anna Ekelund, nyhetsredaktör, Dagens Industri*

09.10 An Outlook on M&A in Northern Europe

Luigi Rizzo, Head of M&A Europe, the Middle East and Africa, Bank of America Merrill Lynch

09.40 Mergers. The better part of M&A

Lorenzo Grabau, CEO, Kinnevik

10.40 When does M&A create value? How?

Claes Ekström, Partner, Altor

11.00 Paneldiskussion – climate of M&A

Lorenzo Grabau; Luigi Rizzo; Claes Ekström; Richard Burton, Partner, Head of Private Equity Nordics, Pwc

11.25 Legal management of successful M&A transactions in the European market

Joerg Kraffel, Co-Head of M&A/Corporate Emea, White & Case

13.20 Private equity and the development of businesses and society

Joakim Karlsson, Managing Partner, NC Advisory AB

14.00 Paneldiskussion – Cross border M&A

Karl Thorngren, Head of M&A and Projects, A.P. Möller-Maersk Group; Mats Lindelöv, director, Strategic business investments, Ericsson; Daragh Byrne, Partner, White & Case

15.00 M&A as a tool for active portfolio management

Karl Thorngren

15.30 Ericsson in Italy – from a traditional industrial company to a modern service provider

Mats Lindelöv

16.00 Paneldiskussion – Acquisition strategy and Post merger integration

Thomas Wrangsjö, Head of M&A, Tieto; Ulrika Lundgren, Head of M&A, ÅF; Thomas Fossum, Partner M&A and Post Merger Integration, Pwc; Stefan Wallander, Head of M&A, MTG

Målgruppen för konferensens deltagare var CEO's, CFO's eller andra verksamma på området Mergers and Acquisitions.

Bilaga Intervjustudie andra företag

För att uppfylla intervjustudiens syfte söktes företag efter olika högt värderade kriterier:

- Med högsta prioritet skulle företagen ha mycket erfarenhet av företagsförvärv och andra samarbeten.
- Näst i ordningen kom storlek, företagen skulle om möjligt vara lika stora som Axis, alternativt tidigare varit av samma storlek som Axis.
- Tredje i ordningen var branschrelevans, d v s att företagen skulle verka inom samma eller liknande bransch som Axis. Viktiga aspekter som beskriver branschen är högteknologiska produkter, skifte mot service, mjukvara viktiga, time-to-market och kvalitet viktiga.
- Fjärde i ordningen, geografisk plats. Axis har sitt huvudkontor och huvudsakliga verksamhet i Lund, Sverige, därför söktes företag som också har svenskt ägarskap/bakgrund. Intervjustudien underlättades också om det fanns relevanta personer på respektive företag att intervjua i närheten av Lund.

För att ge studien validitet kontaktades personer i respektive företag med stor delaktighet och insyn i företagets strategiska arbete kopplat till förvärv och samarbeten. Vanliga titlar innefattar *Vice President Mergers and Acquisitions*, *CFO*, *Head of Mergers and Acquisitions*, etc.

Intervjustudien kom att omfatta åtta företag, alla med svenskt säte och europeisk eller global närvaro. Två av företagen representerade det svenska dotterbolaget till ett större internationellt företag. Företagens omsättning sträckte sig från 60 miljoner (svensk filial till större internationellt företag) till 230 miljarder SEK. Branschrelevansen varierade, men alla företag var inom någon form av högteknologisk bransch. Gemensamt för företagen var att de alla hade både bra och dåliga erfarenheter av företagsförvärv och –samarbeten. Intervjuer utfördes runt om i Skåne, i Köpenhamn, samt i Stockholm.