



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

**Företagsekonomiska institutionen**

**FEKH19**

**Strategic Management**

**VT-16**

# **M&A:s inverkan på hållbara konkurrensfördelar**

**En studie om RBV och synergieffekter**

**Författare:**

Thomas Gerdman

Måns Svenler

Patric Tegen

**Handledare:**

Tomas Hellström

## Sammanfattning

**Titel:** M&A:s inverkan på hållbara konkurrens fördelar

**Seminariedatum:** 2016-06-03

**Ämne/kurs:** FEKH19, Examensarbete kandidatnivå i Strategic Management (15 högskolepoäng)

**Författare:** Thomas Gerdman, Måns Svenler och Patric Tegen

**Handledare:** Tomas Hellström

**Fem nyckelord:** Hållbara konkurrens fördelar, resource-based view, mergers och acquisitions, synergieffekter, kultur

**Syfte:** Den här studiens syfte är att öka insikten i hur en etablerad M&A leder till *synergieffekter* som kan påverka förekomsten av *hållbara konkurrens fördelar* i det uppköpta företaget.

**Metod:** Undersökningen grundar sig i en kvalitativ fallstudie. Datainsamlingen skedde genom ett antal semistrukturerade intervjuer med anställda inom studiens fallföretag. Med en abduktiv ansats kommer den uppställda teorin tillsammans med tematiskt analyserad empiri att besvara frågeställningen och ge en ökad insyn i det undersökta fenomenet.

**Teoretiska perspektiv:** Hur synergier kan realiseras i en M&A behandlas genom begreppen *kombinationspotential*, *organisatorisk integration*, *resistens hos anställda* samt *kultur*. Begreppet hållbara konkurrens fördelar har i forskningen sin teoretiska förklaringsgrund i *resource-based view*. Utifrån dessa faktorer har författarna ställt upp studiens teoretiska ramverk.

**Empiri:** I studien granskas Baxters företagsuppköp av Lundabaserade medicintekniska företaget Gambro där verkliga observationer utgjort studiens empiriska material. En variation av respondenter kunde ge en djupgående förståelse för hur synergieffekter kommer till uttryck i den här kontexten.

**Resultat:** Studien har resulterat i att författarna först har kunnat identifiera att det fanns goda förutsättningar för kombinationspotential mellan företagen. Integrationsprocessen bedömdes vara delvis framgångsrik men har påverkats av komplikationer över de tre år sedan uppköpet genomfördes. Det fanns initialt en viss nivå av resistens hos anställda men har inte ansetts utgöra ett hot mot sammanslagningens framgång. Däremot går det inte utesluta att motsättningar inom kultur skulle kunna dämpa synergirealisationen. Sammanfattningsvis ansåg författarna att den uppköpta organisationen har kunnat förstärka en befintlig hållbar konkurrens fördel samt etablera nya hållbara konkurrens fördelar som en effekt av synergieffekternas realisation.

## Abstract

**Title:** M&A's Impact on Sustainable Competitive Advantages

**Seminar date:** 2016-06-03

**Course:** FEKH19. Degree Project Strategic Management, Undergraduate level (15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr)

**Authors:** Thomas Gerdman, Måns Svenler and Patric Tegen

**Advisor:** Tomas Hellström

**Five keywords:** Sustainable competitive advantages, Resource-based view, Mergers and Acquisitions, Synergy effects, Culture

**Purpose:** The purpose of this study is to create an increased insight how an M&A can lead to *synergy effects* which in turn can affect the presence of *sustainable competitive advantages* within the acquired company.

**Methodology:** The examination is based in a qualitative case study. The empirical material of this study was collected by conducting a number of semi-structured interviews with the company's employees. Through abductive reasoning the factors included in the framework combined with the empirical evidence reviewed by template analysis, will serve the purpose of answering the research question and create an enhanced understanding of the phenomena that has taken place.

**Theoretical perspectives:** The realization of synergies through an M&A is assessed by the following concepts, *combination potential*, *organizational integration*, *employee resistance* and *culture*. The concept of sustainable competitive advantage has its scientific foundation in the *resource-based view*. Deriving from these concepts the authors have created the theoretical framework of this study.

**Empirical foundation:** This study's intent is to review Baxter's acquisition of Gambro, a medical-technology company situated in Lund, through observations. The variation of respondents enabled a profound understanding in explaining the occurrence of synergy effects in this context.

**Conclusions:** By analyzing the outcomes of this study the first result identified that conditions for combination potential between the companies were high. The process of organizational integration were considered to be partly successful but has been affected by complications over the three years following the acquisition. Initially there was a certain level of employee resistance but it has not been deemed to pose as a threat to the success of the consolidation. However it's not possible to eliminate the possibility that cultural differences could create limitations in realizing the synergy effects. Conclusively the authors considered that the acquired organization has been able to strengthen one sustainable competitive advantage which they already possessed as well as establishing new sustainable competitive advantages as a result of realizing the synergy effects.

## Innehållsförteckning

<b>Inledning</b> .....	6
Bakgrund.....	6
Syfte .....	7
Forskningsfråga.....	8
Studiens avgränsningar .....	9
<b>Teori</b> .....	10
Resource-Based View .....	10
Kritik mot RBV.....	14
Mergers och acquisitions .....	15
Kultur .....	17
Synergier .....	19
Preliminärt teoretiskt ramverk .....	23
<b>Metod</b> .....	24
Forskningsdesign .....	24
Fallstudie med kvalitativ ansats .....	25
Urvalsprocess.....	25
Bransch och fallföretag.....	25
Respondenter.....	26
Datainsamling och tillvägagångssätt.....	28
Dataanalys.....	29
Reliabilitet och validitet.....	30
<b>Empiri</b> .....	32
Fallföretag .....	32
Gambro .....	32
Baxter International .....	33
Kombinationspotential .....	33

Kombinationspotential och omflyttning av resurser.....	33
Resursavyttring.....	35
Organisatorisk integration.....	35
Kultur och resistens hos anställda.....	37
Kultur.....	37
Resistens hos anställda.....	39
Hållbara konkurrensfördelar.....	40
<b>Analys och diskussion.....</b>	<b>43</b>
Analys.....	43
Kombinationspotential.....	43
Organisatorisk integration.....	44
Kultur och resistens hos anställda.....	45
Hållbara konkurrensfördelar.....	46
Diskussion.....	49
<b>Slutsats.....</b>	<b>51</b>
<b>Förslag till vidare forskning.....</b>	<b>53</b>
<b>Referenslista.....</b>	<b>54</b>
Artiklar och vetenskapliga journaler.....	54
Internetkällor.....	56
Litteratur.....	58
<b>Bilagor.....</b>	<b>59</b>
Bilaga 1 - M&A-statistik.....	59
Bilaga 2 - Ackulturation.....	60
Bilaga 3 - Synergieffekter.....	61
Bilaga 4 - Intervjuguide.....	62

## Inledning

### Bakgrund

Syftet med den här uppsatsen är att se hur en horisontell integration kan leda till synergieffekter som påverkar förekomsten av hållbara konkurrensfördelar i ett uppköpt företag. För att det ska vara möjligt att genomföra en framgångsrik *merger och acquisition* (M&A) behöver det finnas någon form av synergierrealisation. Idag påvisar en stor del av befintlig forskning att en majoritet av alla horisontella integrationer, det vill säga M&A:s, som sker varje år kan anses vara misslyckade (Tarba, Weber, & Öberg, 2014). Tetenbaum (1999) beskriver att 60-80 procent av alla M&A:s misslyckas att uppnå dess önskvärda resultat. Vad som kan anses vara en misslyckad horisontell integration kan naturligtvis vara svårt att bedöma då det sällan enbart finns en avgörande faktor (Kummer, & Steger, 2008). Att M&A:s förekommer kan ofta bero på enligt Tarba et al. (2014) uppställda krav om att företaget ska generera en viss tillväxt varje år. Valet att konsolidera sina tillgångar genom M&A:s kan även föregås av målet att helt enkelt överleva på en konkurrensutsatt marknad, eller vara en åtgärd för att skapa konkurrensfördelar och förstärka sin strategiska position på marknaden. Efter att en horisontell integration har etablerats behöver sammanslagningen genomföras på ett effektivt sätt så att integrationen mellan organisationerna sker framgångsrikt och man kan utnyttja de synergieffekter som förväntas uppstå (Capron, 1999). Faktorer som påverkar det potentiella utfallet av sammanslagningen kan vara kombinationspotential, organisatorisk integration och resistens från de anställda i det uppköpta företaget (Larsson, & Finkelstein, 1999). Vid etableringen av en M&A är det även viktigt att uppmärksamma de kulturskillnader som kan finnas och hur dessa kan påverka integrationen. För att granska hur kulturaspekten kan påverka de synergieffekter som eftersträvas vid en M&A har Nahavandi & Malekzadeh (1988) betonat vikten av ömsesidig förståelse över kulturpåverkan mellan företagen.

Baxters förvärv av Gambro innebar en sammanslagning av två stora medicintekniska företag på en global marknad. I teorin ser det ut att vara en *strategic fit* mellan de två företagen eftersom produkterna nästintill är direkt kompletterade till varandra (Cimilluca, 2012). Författarna ämnar därför att undersöka hur företagets resurser och förmågor påverkats av en genomförd horisontell integration.

Fenomenet operationaliseras sedan genom att undersöka de synergieffekter som kan uppstå vid en M&A och granska hur dessa påverkar förekomsten av hållbara konkurrensfördelar.

Den teori som kommer användas för att understödja analysen kring förekomsten och utvecklingen av M&A:s i den här studien utgörs av *resource-based view* (RBV) dessutom kommer forskning kring synergier och kultur att hjälpa till med att behandla problematiken i frågeställningen. Författarna har valt att använda RBV, genom Barney (1991) samt Dierickx & Cool (1989), eftersom den behandlar resurser och förmågor som finns i företag. Sedermera förklarar James (2002) att M&A:s kan genomföras för att företag ska få tillgång till resurser och förmågor som inte handlas på en öppen marknad. Barney (1995) beskriver konceptet VRIO, som diskuterar under vilka förhållanden innehavet av en viss resurs eller förmåga kan innebära att ett företag potentiellt kan besitta betydande konkurrensfördelar. RBV fungerar som underlag till att förklara vilka resurser och förmågor inom företaget som kan innebära att hållbara konkurrensfördelar etableras gentemot dess rivaler och leda till större vinster på marknaden. För att ett företags konkurrensfördel ska kunna vara hållbar över en längre tid behöver enligt teorin ett antal kriterier vara uppfyllda, något som bland annat Barney (1991) och Peteraf (1993) argumenterar för i sina artiklar. Givet att ett företag lyckas skapa och bevara sina långsiktigt hållbara konkurrensfördelar genom överlägsna resurser och förmågor kommer de ha möjligheten att erhålla en fördelaktig marknadsposition som kan generera stabila ekonomiska vinster (Peteraf, 1993).

## **Syfte**

Forskning kring M&A:s vittnar i stor utsträckning om att det finns komplikationer vid en sammanslagning och att den ska bli framgångsrik är långt ifrån ett givet faktum eftersom det är många faktorer som påverkar utfallet av en M&A. Problematiken ligger i att identifiera vilka som är de faktiska faktorerna som påverkar de inblandade parterna och möjligheten att skapa framtida hållbara konkurrensfördelar.

Syftet med uppsatsen är att undersöka vilken påverkan en genomförd M&A med dess synergieffekter har på det uppköpta företags hållbara konkurrensfördelar. Därmed utgår den

vetenskapliga teorin ifrån RBV för att förklara uppköpets inverkan på de resurser och förmågor som ett företag innehar. Detta teoretiska samband analyseras tillsammans med en serie genomförda intervjuer som utgör det empiriska materialet. Genom en kvalitativ fallstudie som undersöker Baxters förvärv av det svenska medicintekniska företaget Gambro kommer forskningens fokus grundas i de uttalade synergieffekter som förväntades uppstå som en följd av uppköpet. Synergieffekternas olika element analyseras genom att undersöka kombinationspotentialen som föranledde förvärvet samt hur dessa implementerats genom den organisatoriska integrationen. Sedan analyseras hur kulturpåverkan och resistens hos anställda kunnat påverka synergirealisationen.

## **Forskningsfråga**

*Hur kan en horisontell integration leda till synergieffekter som påverkar förekomsten av hållbara konkurrensfördelar i ett uppköpt företag?*

För att kunna behandla denna forskningsfråga har författarna även valt att använda ett par underfrågor:

- Hur kommer kombinationspotentialen påverka företagets möjlighet att etablera hållbara konkurrensfördelar?
- Hur påverkar organisatoriska integrationsprocessen företagets hållbara konkurrensfördelar?
- Vilken påverkan har resistens hos anställda och företagskulturer vid sammanslagningen och kan dessa förhindra hållbara konkurrensfördelar från att uppnås?



## **Studiens avgränsningar**

Trots att den här undersökningen kommer innefatta studien av ett genomfört företagsuppköp kommer teori och benämningar som används att behandla M&A:s i generell benämning då dessa fenomen i regel likställs i forskningsområdet. Att studien enbart kommer innehålla undersökningen av en horisontell integration beror dels på den begränsade tidsaspekten och dels på författarnas ambition att uppnå enhetlighet i analysdelen vilket hade kunnat försvåras om två helt olika företag observerats eller en komparativ studie genomförts. Alternativet var att studera M&A:s påverkan i två liknande företag inom samma bransch, men då urvalet av M&A:s är begränsat valde man att fokusera på ett analysobjekt.

Då studien ämnar undersöka förekomsten av hållbara konkurrens fördelar i det uppköpta företaget föll valet av teoretiskt underlag på RBV som utgör förklaringsgrund till hur effektivt företag utnyttjar resurser och förmågor. Vidare kan RBV anpassas till de omständigheter som förekommer vid en M&A då synergier kommer granskas. De ramverk som beskriver synergieffekter i studien, vars förekomst är nödvändig för en framgångsrik M&A, består till stor del av att förklara hur resurser och förmågor påverkas av det här fenomenet vilket ytterligare förstärker logiken bakom valet av RBV.

## Teori

För att uppnå studiens syfte och besvara forskningsfrågan kommer författarna först att redogöra för RBV i helhet samt lyfta fram delar som anses vara centrala vid förekomsten av hållbara konkurrensfördelar. Teori som behandlar M&A:s kommer sedan att bearbetas för att skapa en förståelse kring det fenomen som undersökningen kretsar kring samt hur åtkomsten av resurser och förmågor kan föranleda dessa företagsbeslut. M&A:s genomförs för att skapa mervärde som kan realiserats genom synergieffekter, vilket kan uppstå när resurser och förmågor förflyttas och inkorporeras mellan företagen. Därmed används teoretiska modeller för synergieffekter, samt om företagskultur eftersom synergirealisation kan dämpas av kulturella friktioner mellan enheterna, för att analysera hur hållbara konkurrensfördelar kan påverkas.

### Resource-Based View

RBV:s teoretiska avstamp utgår ifrån ett företags inneboende och utmärkande egenskaper i form av deras resurser och förmågor. Barneys (1991) ramverk bygger på en förståelse för hållbara konkurrensfördelar samt dess uppkomst och utgår ifrån två huvudantaganden. Det första är att olika företag antas vara heterogena sinsemellan sett till de strategiska resurser de har inom organisationerna. Det andra är att strategiska resurser kan verka under en längre tid, det vill säga att de kan vara hållbara, genom att inte vara perfekt överförbara mellan företag. En viss grad av immobilitet ska alltså råda. För att identifiera vilka resurser och förmågor som kan påverka de hållbara konkurrensfördelarna i fallstudien definieras framträdande teoretiska begrepp och resonemang.

- *Resurser*: Tillgångar, förmågor, organisatoriska processer, särskilda attribut, information och kunskap är ett urval av resurser ett företag kan besitta. De är ett företags styrkor som tillåter dem att implementera strategier som förbättrar deras effektivitet, både sett till att göra rätt aktiviteter samt att göra dem på ett produktivt sätt. Resurserna kan kategoriseras in i tre delar: Resurser av fysiskt kapital, humankapital och organisatoriskt kapital. Fysiskt kapital är exempelvis tillgång till teknologi, fabriker, geografisk position samt råmaterial. Humankapital

syftar bland annat till erfarenheter, träning, relationer samt kunskap hos anställda. Slutligen avser organisatoriskt kapital exempelvis kontroll- och koordinationssystem, formell rapporteringsstruktur samt formell och informell planering (Barney, 1991).

- *Konkurrensfördelar*: När företag genererar högre värde gentemot konkurrenter via de förmågor inom aktiviteter och mängder av resurser som de innehar förekommer konkurrensfördelar (Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2013). Konkurrensfördelar uppstår när företag inför en värdeskapande strategi som ej implementeras samtidigt av nuvarande eller potentiella konkurrenter (Barney, 1991).
- *Hållbara konkurrensfördelar*: För att en konkurrensfördel ska definieras som hållbar krävs det att nuvarande eller potentiella konkurrenter ej kan duplicera dessa värdeskapande strategier. Vilket betyder att en varaktig asymmetri måste finnas mellan företag (Besanko et al., 2013). Det betyder inte att hållbara konkurrensfördelar kan bevaras i all framtid, utan betyder endast att konkurrenters nuvarande ansträngningar för att duplicera dessa strategier ej kommer att försvaga dem (Barney, 1991).

Peteraf (1993) utvecklar att resurser anses heterogena eftersom olika resurser besitter olika grader av effektivitet och kan leverera olika värden ekonomiskt och för kunden. Därmed kan företag besitta knappa resurser och förmågor som är överlägsna andra och kan överträffa konkurrenter. De ska sedermera inte kunna imiteras, vilket innebär att isoleringsmekanismer behövs för att skydda dem (Peteraf, 1993). Exempel på detta är bättre tillgång till kunder genom distributionskanaler eller till leverantörer och deras resurser, samt inlåsnings effekter genom skal- och scope-fördelar och företags stora marknadsandelar. Utöver det kan isoleringsmekanismer nås genom *early-mover advantages*, det vill säga företag som anskaffat konkurrensfördelar tidigare än konkurrenter har kunnat förfina dem under en längre tid. Därmed kan de vara effektivare än konkurrenter samtidigt som de kunnat etablera ett starkare varumärke och rykte (Besanko et al., 2013).

Enligt Barney (1991, 1995) finns det fyra olika egenskaper som en resurs måste besitta för att heterogenitet och immobilitet ska uppstå och därmed även för att en hållbar konkurrensfördel ska realiseras. Egenskaperna kan vara olika framträdande och deras styrka påverkar hur mycket de kan bidra

till hållbara konkurrensfördelar. Författarna utgår ifrån Barneys (1991, 1995) ramverk VRIO som står för *valuable, rare, imperfect imitable* och *organization*. I studien kommer resurser och förmågor potential att uppfylla kriterierna för VRIO att behandlas för att avgöra om de kan utgöra en hållbar konkurrensfördel för organisationen.

- *Valuable*: En resurs måste vara värdefull för att leda till hållbara konkurrensfördelar. En resurs anses vara värdefull när den kan utnyttjas för att implementera strategier som utnyttjar möjligheter alternativt neutraliserar hot för att kunna effektivisera en verksamhet.
- *Rare*: För att en resurs ska kunna vara en hållbar konkurrensfördel krävs det att andra företag inte har tillgång till samma resurs och kan därmed ej användas för att implementera en liknande värdeskapande strategi. Alltså måste en resurs vara sällsynt för att kunna ge hållbara konkurrensfördelar.
- *Imperfect imitable resources*: För att en resurs som är *valuable* och *rare* ska utgöra en hållbar konkurrensfördel krävs även att den inte kan imiteras av företag som ej besitter resurserna ifråga. Faktorer som *unique historical circumstances, causal ambiguity* och *social complexity* kan även tillräknas som isolerande mekanismer gällande imiterbarhet.
- *Organization*: För att ett företag ska kunna utnyttja deras resurser som är *valuable, rare* och *imperfect imitable* krävs en organisation som kan få ut den maximala potentialen ur dem. Med organisation åsyftas element som exempelvis formell rapporteringsstruktur och kontrollsystem. Dessa element är komplementära resurser och i kombination med andra resurser och förmågor kan de verka för att realisera hållbara konkurrensfördelar. Organisering i sig självt är inte huvudkällan till hållbara konkurrensfördelar, istället är det sammankopplingen mellan komplementära resurser och resurser som är *valuable, rare* och *imperfect imitable* som förverkligar den fulla potentialen i konkurrensfördelarna.

Vidare förklarar Barney (2001) att hans definition av hållbara konkurrensfördelar genom RBV som grundar sig i SCP-modeller, det vill säga modeller inom strategi som är anknutna till begreppen struktur, agerande och prestation, även kan belysas genom neoklassisk mikroekonomi. SCP-modeller menar att företagens resurser, och alltså inte industrieffekter, förklarar varför vissa företag presterar

bättre än andra. Neoklassisk mikroekonomi däremot fokuserar på källorna till resurser och förmågor (Barney, 2001). Det utvecklades av Dierickx & Cool (1989) där en fundamental utgångspunkt är att vissa resurser och förmågor, det vill säga faktorer som exempelvis rykte eller kundlojalitet, inte kan förvärvas på en öppen faktormarknad. Samma sak gäller faktorer som är relationsspecifika tillgångar mellan företag. Företag kontrollerar faktorer som går att handla med på faktormarknader, men de har även faktorer som inte går att handla med och därmed inte finns att tillgå på faktormarknader (Dierickx, & Cool, 1989).

Dierickx och Cools (1989) tes utgår ifrån att företag internt ackumulerar mängder av resurser och förmågor som kan ge konkurrensfördelar och förvärvas därmed inte genom faktormarknader. Alltså måste företag ackumulera vissa mängder av resurser och förmågor för att implementera särskilda strategier som de måste skapa själva. Dessa icke-handlingsbara resursers potentiella hållbarhet mäts genom att granska om de kan dupliceras genom imitation eller substitut. En resurs och förmågas ackumulerade mängd bedöms behöva vara icke-substituerbar för att kunna bidra till hållbara konkurrensfördelar. Det vill säga att det inte finns andra ackumulerade mängder resurser och förmågor som kan ersätta ett företags särskilda resurs eller förmågas ackumulerade mängd (Dierickx, & Cool, 1989).

Vidare argumenterar Dierickx & Cool (1989) att fem faktorer påverkar hur icke-imiterbar en resurs är och om ett annat företag kan duplicera den ackumulerade mängden av en resurs eller förmåga. Om studiens fallföretag besitter icke-imiterbara resurser kan det innebära mer bestående konkurrensfördelar som inte kan anskaffas på en öppen marknad.

- *Time compression diseconomies*: Desto kortare tid för att ackumulera en resurs eller förmåga desto fler ekonomiska nackdelar, vilket bidrar mindre till hållbara fördelar. Alltså främjas ackumuleringsprocessen av att mer tid använts för att bygga upp en särskild resurs.
- *Asset mass efficiencies*: Desto högre nivå av ackumulerade mängder resurser och förmågor, desto effektivare kan man addera ny mängd, enligt mantrat *framgång föder framgång*.
- *Interconnectedness of asset stocks*: Hur effektivt en resurs eller förmågas mängd ackumuleras kan främjas av andra resurser eller förmågors ackumulerade mängder.

- *Asset erosion*: Utan underhåll av resurser och förmågors ackumulerade mängder kan de bli obsoleta och minska i värde. Desto lägre potential för mängdnedbrytning, desto större potential för att utveckla hållbara konkurrensfördelar.
- *Causal ambiguity*: I de fall det råder tvetydigheter kring vad som orsakar hållbara konkurrensfördelar är det även osäkert hur ett annat företag skulle kunna imitera den ackumulerade mängden resursen eller förmågan.

### **Kritik mot RBV**

Huvudkritiken mot RBV är gentemot dess statiska natur som den utgår ifrån. Avsaknaden av dynamiska influenser gör att hållbara konkurrensfördelar är förgängliga så länge inte kontinuerlig innovation implementeras i ett företag. Det finns även brister i att tid, plats och osäkerhetspåverkan inte implementeras och kompletteras med förklaringar kring exogena effekter på ett företags inneboende resurser och förmågor, vilket hade kunnat ge mer dynamiska element. Det har resulterat i vidare kritik mot teorins applicerbarhet vars användning är begränsad eftersom den ansetts statisk samt att inga konkreta lösningar ges till företagsledare för att praktiskt guida dem till att bygga hållbara konkurrensfördelar (Kraaijenbrink, Spender, & Groen, 2010). Dock noterar Kraaijenbrink et al. (2010) att RBV är applicerbar så länge industrin ett företag befinner sig i är relativt förutsägbar sett till nya teknologier och marknader som annars kan göra värdefulla resurser obsoleta. En annan viktig tolkning är att hållbara konkurrensfördelar inte anses vara oändligt hållbara då exogena krafter i framtiden kan underminera förutsättningarna för hållbara konkurrenskrafter. RBV anses också vara en teori som förklarar varför vissa företag har bättre hållbara konkurrensfördelar än andra aktörer istället för att ge handfasta direktiv åt företagsledare (Kraaijenbrink et al., 2010).

Problematik har uttryckts kring begreppet *value* hos en resurs, att en resurs är värdefull, eftersom det anses vara otydligt definierat och svårsmätbart. Det finns även problem med att *valuable* är tautologiskt, det vill säga ett cirkelresonemang och därmed självbekräftande (Kraaijenbrink et al., 2010). Tautologin i RBV finns i att en resurs måste vara *valuable* och *rare* för att kunna vara en hållbar konkurrensfördel samtidigt som begreppen *valuable* och konkurrensfördel definieras på samma sätt

genom att de sägs öka effektiviteten (Priem, & Butler, 2001). Samtidigt definieras inte begreppet *resurs* tillräckligt väl enligt kritiker, då enligt RBV kan det mesta inom ett företag gå under kategorin resurs (Kraaijenbrink et al., 2010).

## **Mergers och acquisitions**

En *acquisition* är ett uppköp där ett företag blir ägare av ett annat. När företagen inte har ekonomisk styrka att göra ett företagsuppköp är *merger* en möjlighet för att företagen ska bli en förenad organisation. En *merger* är en överenskommelse mellan två företag om en sammanslagning som möjliggör att de kan utnyttja varandras resurser (Napier, 1989).

En av de främsta anledningarna till att M&A:s etableras är enligt James (2002) att företagen ska kunna dela på specifika resurser och förmågor. Man har bland annat funnit att företag med mål om att förstärka sin innovationsförmåga kan behöva få tillgång till resurser utanför företagets gränser. Genom horisontell integration kan det bli möjligt för företag att få åtkomst till resurser som enligt RBV är strategiska fördelar. Istället för att ackumulera specifika resurser inom företaget över en längre tid kan ett uppköp innebära att man får direkt tillgång till specifika resurser i form av en paketering genom ett företagsuppköp. Det är även möjligt för företag att komma över barriärer som förhindrar inträde på marknader (James, 2002).

När en M&A inträffar har en möjlighet identifierats vilket kan leda till en sammanslagning mellan två enheter om intresse finns hos båda parterna (Tetenbaum, 1999). När det gäller uppköp förekommer även fientliga uppköp då den uppköpta enheten inte behöver vara positivt inställd mot övertagandet (The Economist, 2009). När en överenskommelse är uppnådd kommer fokus riktas mot att följa uppköpets strategiska plan och inleda integrationen av företagets policys, informationssystem, företagsstrukturer och få anställda att arbeta tillsammans mot en gemensam kultur. Här uppstår ofta problem med ihopslagningen då företagen skall dra åt samma håll och uppnå mål som stämmer överens med varandra (Tetenbaum, 1999).

Då företag vill expandera kan en möjlighet för att bli mer konkurrenskraftiga vara att genomföra en M&A, då en sammanslagning leder till en ökad tillgång av resurser som gör att högre värde skapas

gentemot konkurrenterna i enlighet med RBV. Från början av 1990-talet har antalet M&A:s ökat markant (se bilaga 1), vilket kan ha berott på att tillgång av kapital har blivit lättare men även billigare då bland annat räntor har sjunkit. Sedan var globaliseringen en bidragande orsak till att intresset för investeringar i andra organisationer ökade. En stor påverkan hade även den tekniska utvecklingen, i tider av stora teknologiska framsteg har investeringar en tendens att bli stressade då marknaden är snabbväxande och värdet på företag stiger i en ovanligt hög takt (Tetenbaum, 1999).

För att det ska anses givande för ett företag att genomföra en M&A behöver företagen uppnå synergieffekter (Tarba et al., 2014). Samtidigt som det finns stora möjligheter med att slå ihop organisationer och generera synergier finns det även potentiella risker. Enligt Tetenbaum (1999) blir 60 till 80 procent av alla M&A:s ekonomiskt misslyckade sett till deras möjlighet till att överpresteras børsen eller visa en ökad vinst. Det har även påvisats av Sirower & Sahni (2006) att 64 procent av alla M&A:s som analyserades mellan 1995 och 2001 gjorde att aktieägarna förlorade värde på den genomförda händelsen, baserat på hur aktierna utvecklades ett år efter köpet. I Nagurney, Woolley & Qiangs (2008) artikel gjordes en undersökning med 600 företagsledare där forskarna fann att mindre än hälften, 45 procent, ansåg sig uppnå förväntade synergieffekter. Kummer & Steger (2010) förklarar flera bakomliggande faktorer till att synergier inte uppnås. De nämner bland annat undermåliga integrationsprocesser, managers bristande förståelse, kulturella skillnader och medarbetares motstånd till uppköpet som potentiellt bidragande faktorer till en underpresterande M&A.

För att få en överblick av hur framgångsrika M&A:s anses vara har Zollo & Meier (2008) granskat empiriska artiklar inom området M&A som är publicerade av management- och finansjournaler mellan 1970 och 2006. Där framkommer hur olika mätsystem kan avgöra hur framgångsrik processen har varit eftersom genomförandet av en M&A är komplext. Bedömningen kan delas upp i tre nivåer som är *task level*, *transaction level* och *firm level*. På *task level* ser man på integrationsprocessen som delas in i komponenter relaterade till målen som ska uppnås för att genomföra en integration mellan organisationerna. Det kan exempelvis vara anpassning av styrsystem, konvertering av IT-system och försäljningspraxis. *Transaction level* omfattar alla faser inom förvärvsprocessen, med fokus i själva värdeskapandet som en sammanslagning innebär. *Transaction level* mäter värdet som skapas genom kostnadsbesparingar och intäktstillväxt som kan följa en horisontell integration (Zollo, & Meier, 2008),



vilket kan länkas till RBV som handlar om att effektivisera resursanvändningen för att nå hållbara konkurrensfördelar (Barney, 1991). Med *firm level* menas den kombinerade enhetens prestationer utöver det värde som genereras av själva transaktionen. Det definieras vidare som variationen i företagens resultat under den period av betydelse då förvärvsprocessen genomförs (Zollo, & Meier, 2008).

Enligt James (2002) finns det anledning att betrakta M&A:s som en logisk lösning för att tillgodose företags behov av specifika resurser och förmågor som kan generera hållbara konkurrensfördelar i enlighet med RBV. Likväl beskrivs hur företag som teoretiskt sett borde varit en *strategic fit* senare har misslyckats trots att synergieffekter identifierats. En *strategic fit* är enligt Besanko et al. (2013) när aktiviteter är mer värda ihopsatta än som separata delar. Man kan ha bedömt innan uppköpet bland annat att förenade distributionskanaler, gemensam finansiell styrka och kompletterande resursutbyten skulle kunna effektivisera båda organisationerna. De faktorer James (2002) sedan förklarar kan föreligga en utebliven framgång efter ett uppköp kan grunda sig i en ofullständig eller felaktig integrationsprocess, en påtaglig konkurrenssituation, samt att företagen har två olika typer av kulturer. En kulturell olikhet som har identifierats kan förekomma då europeiska och amerikanska företag ingår i en M&A, vilket i särskilda fall har resulterat i ett komplicerat fortsatt samarbete. Problematiken kring kulturella skillnader som kan uppstå vid gränsöverskridande affärsrelationer är något Daft, Murphy & Willmott (2010) förklarar. De bedömer att en organisations flexibilitet i den här typen av relationer tydligt kan påverka hur framgångsrikt ett företag är utanför ens hemmamarknad.

## **Kultur**

Enligt Nahavandi & Malekzadeh (1988) kan M&A:s användas för att uppnå mångfald och tillväxt, men för att förstå hur väl en M&A presterar kan man titta på sociokulturella faktorer genom ackulturation som uppstår när två separata kulturella enheter integreras. Kultur syftar till normer och värderingar som delas mellan individer i en organisation, sedermera kan en organisation inneha och påverkas av olika subkulturer. Ackulturation åsyftar förändringar som påtvingats i två separata kulturella enheter som en konsekvens av att kulturella influenser delas dem emellan.

Hur relaterade de två företagen är i en M&A kan ha betydelse, det vill säga om de agerar i samma bransch eller inte. Desto högre grad av relaterbarhet mellan organisationerna ökar chansen för att en M&A lyckas. Om företagen är relaterade till en hög grad kan operativa synergier realiserars inom exempelvis produktion och försäljning. I detta fall kommer det förvärvande företaget att påverka det uppköpta företags processer och kultur, vilket leder till en ökad interaktion mellan de anställda i de olika företagen. Om företagen däremot är orelaterade integreras de inte, istället vill man då uppnå finansiella synergier som riskreducering via diversifiering. Problem med att realisera operativa synergier kan uppstå i integrationsprocessen på grund av sociokulturella faktorer samt faktorer relaterat till ledarskap. Denna ackulturation tar sin form i kontakter, konflikter och anpassningar mellan grupper och individer i en M&A, och oftast är det uppköpta företaget parten som påverkas mest. Dock kan resistens hos anställda inom det uppköpta företaget förhindra en ackulturation alternativt att de lämnar eller sparkas från organisationen (Nahavandi, & Malekzadeh, 1988).

Det finns fyra olika typer utav ackulturation (se bilaga 2) som behandlar hur kontakt, konflikt och anpassning utspelas i en M&A enligt Nahavandi & Malekzadeh (1988):

- *Integration:* När det uppköpta företaget är relaterat till det förvärvande företaget och finner det förvärvande företaget attraktivt. Dock är det uppköpta företaget mån om att behålla sin egen kultur och identitet. Det kan innebära att företaget integreras strukturellt, men inte kulturellt om det förvärvande företaget anser att kulturell mångfald är viktigt och låter det uppköpta företaget behålla sin kulturella identitet. Kulturella omställningar kan ändå ske efter uppköpet, men inget av företagen försöker dominera det andra genom att påtvinga förändringar.
- *Assimilering:* Det uppköpta företaget är även här relaterat till det förvärvande företaget och finner det förvärvande företaget attraktivt. I det här fallet är det uppköpta företaget inte mån om att bevara sin kultur och identitet. Samtidigt vill det förvärvande företaget implementera sin kultur i det uppköpta för att göra mål, strategier och processer mer enhetliga i organisationen. Det uppköpta företaget absorberas in i det förvärvande företaget och slutar att existera som en kulturell enhet.
- *Separation och dekulturation:* De två sista typerna behandlar M&A:s med orelaterade parter där det förvärvande företaget är oattraktivt. Inom *separation* förblir företagen separata, både

strukturellt och kulturellt, eftersom det förvärvande företaget vill främja kulturell mångfald. *Dekulturation* däremot innebär att det uppköpta företaget varken vill bevara sin egna kultur eller assimileras. Det leder till att det uppköpta företaget blir alienerat och identitetslöst.

När två företag ingår i en M&A är det vitalt att bägge parter är överens om en av de fyra olika typerna utav ackulturation som ska gälla i deras förhållande. En kongruens ska alltså finnas och om parterna ej kommer överens kan ackulturativ stress som störningar och organisatorisk resistens uppstå. Om inkongruens skapas kan företagen i en M&A inte lösa konflikter när de kommer i kontakt eftersom de inte har anpassat sig till varandra. Därmed är en hög grad av kongruens nödvändig för att minska ackulturativ stress och gagna en lyckad implementering av strategier i samband med en M&A (Nahavandi, & Malekzadeh, 1988).

## **Synergier**

Caprons (1999) kvantitativa studie behandlar över 253 stycken M&A:s som undersöker hur avyttringar och omplaceringar av resurser påverkar hur väl en M&A presterar långsiktigt. M&A:s skapar värde genom synergieffekter som tillkommer genom att kostnader minskas eller att intäkter ökas. Synergier kan därmed definieras som det extra värdet som skapas när två företag ingår i en M&A, till skillnad från det totala värdet organisationerna tillsammans hade haft som separata och självständiga aktörer.

För att realisera kostnadsbaserade synergier i en M&A utnyttjas skal- och scope-fördelar genom avyttringar för att få bort överflödiga, ineffektiva och överlappande resurser som främst finns i relaterade företag. Det vill säga företag verksamma inom samma bransch. Skalfördelar kan realiserars genom att fasta kostnader slås ut över en större *output* av produkter och scope-fördelar genom att resurser förgrenas över fler olika produkter. Den vanligaste avyttringen i en M&A är att det förvärvande företaget gör sig av med resurser i det uppköpta företaget, men studien visar att det har skadliga effekter på kostnadsbesparingar och förmågor. Andra sidan av myntet som sker mer sällan är att avyttringar sker hos det förvärvande företaget i en M&A. Något som empiriskt bevisats vara gynnsamt för kostnadsbesparingar men som inte ger någon effekt på de förmågor företagen besitter efter ingången

M&A. Ett möjligt antagande kring det här är att det förvärvande företaget saknar god kunskap i det uppköpta företaget och kan därmed inte effektivisera det optimalt. Samtidigt som de besitter bättre kunskap i att effektivisera sina egna processer (Capron, 1999).

Vidare förklarar Capron (1999) att intäktsbaserade synergier i en M&A som realiserats förhåller sig till RBV och syftar till att förstärka kärnkompetenser genom att dela kompletterande resurser. Dessa omplaceringar av resurser kan implementeras inom två områden. Det första är marknadsomfattning som kan ökas via tillgång till nya geografiska marknader samt nya produktportföljer. Därmed kan nya kunder nås samtidigt som man kan sälja mer till dem. Omplacering av resurser kan då ta sin form i tillgång till varumärken, försäljningsnätverk eller marknadsföringsaktiviteter. Den andra delen är innovation, det vill säga att omplacering av resurser och förmågor inom innovation kan förbättra produktionsfunktioner och effektivisera exempelvis organisatoriska förmågor. Därmed kan man i en M&A ackumulera resurser som annars inte går att förvärva på en marknad, vilket även behandlas i RBV av Dierickx & Cool (1989), och kan öka intäkter genom att omplacera resurser.

Omflyttning av resurser från det förvärvande företaget till det uppköpta förbättrar de intäktsbaserade synergier och kan även främja kostnadsbaserade synergier. En M&A kan då prestera bättre genom att det uppköpta företaget kan få tillgång till supportsystem och strukturer hos det förvärvande företaget som förhöjer marknadsomfattning och innovationsförmåga. Det är lika vanligt att resurser omflyttas från det uppköpta företaget till det förvärvande företaget och även i det här fallet är det positivt. Dock kan det vara skadligt i vissa fall om det uppköpta företagens resurser spolieras av att de används och omflyttas av det förvärvande företaget. I och med detta kan det bli en balansgång i att bevara det uppköpta företagens resurser samtidigt som man vill förhöja och utnyttja dem i en M&A. Emellertid är en ömsesidig omflyttning av resurser en nyckelfaktor för att förbättra förmågor och realisera intäktsbaserade synergier (Capron, 1999).

Att sätta in både kostnads- och intäktsbaserade synergier i en analys kring hur väl en horisontell integration presterar är essentiellt för att få en mer omfattande bild. Dock är kostnadsbaserade synergier svårare att uppnå samtidigt som omflyttning av resurser är den mest dominanta värdeskapande strategin i en M&A. I den kategorin har omplaceringar inom marknadsomfattning störst slagkraft, medan innovationsförmåga kräver mer organisatoriska förändringar för att realiserats (Capron, 1999).

Larsson & Finkelsteins (1999) modell för vad som påverkar hur väl en M&A presterar utgår ifrån en sammansättning av olika fält som ekonomi, finans, organisationsteori, HR-management och framförallt strategi. Den bygger på resultat av kvantitativa studier över 61 M&A:s. Målet är att undvika ofullständiga förklaringar kring M&A:s med perspektiv endast från ett av ovanstående områden. Det är därmed ett syntetiskt ramverk med antagandet att synergier är ett mått för hur väl en M&A presterar. Valet av synergier som måttstock motiveras genom att man endast tittar på de värdeskapande aktiviteterna av M&A:n istället för ofullständiga mått genom aktiemarknadsreaktioner eller heltäckande prestationsmått inom revision. Intentionen med synergier som mått är att det mer visar vad som händer i en M&A än vad finansiella mått kan förtälja.

Synergier påverkas av tre olika faktorer enligt Larsson & Finkelstein (1999), nämligen kombinationspotential, grad av organisatorisk integration och avsaknad av resistens hos anställda (se bilaga 3):

- *Kombinationspotential:* Genom M&A:s vill företag tillgå kombinationspotential som skapas när två företag integreras. Det kan uppstå genom strategiska skillnader, det vill säga komplement, mellan företagen, men även genom strategiska likheter. Strategiska komplement uppstår när komplementära operativa aktiviteter som olika produkter, tillgång till marknader och *know-how* kombineras. Strategiska likheter avser ackumulering av liknande operativa aktiviteter. Om en hög grad av dessa komplement och likheter existerar i M&A:n finns en stark positiv relation till skapandet av synergieffekter.
- *Organisatorisk integration:* Desto högre grad av interaktion och koordination mellan två företag i en M&A, desto högre grad av synergirealisation. När en kombinationspotential är hög är det även essentiellt att integration och koordination förekommer i hög grad eftersom förändringar i strukturer och processer är vitalt för synergirealisering. Organisatorisk integration kan påverka hur väl två separata organisationer sammansvetsas och presterar. Dels genom interaktion som exempelvis flöden av material och omstrukturering, men även genom koordination som till exempel särskilt anställda integrerare, team för övergångsfasen samt även planering.
- *Avsaknad av resistens hos anställda:* M&A:s kan skapa misstro, anspänningar, fientlighet och motsättningar, inte minst hos det uppköpta företaget. En hög grad av resistens hos anställda har

en negativ effekt på synergirealisationer och kan alltså reducera dem. En M&A kan föranleda stress hos anställda, men utöver det kan även motsättningar skapas genom att anställdas karriärer påverkas och att kulturkrockar uppstår. Sett till kulturkrockar är det uppköpta företaget den parten som kan uppleva missnöje eftersom de kan känna att deras rutiner hotas. När företag är lika finns det en större risk för att överlappande positioner uppstår och att folk blir av med sina jobb. Då känner sig anställda mer hotade och uppvisar mer resistens än när företag är komplement till varandra.

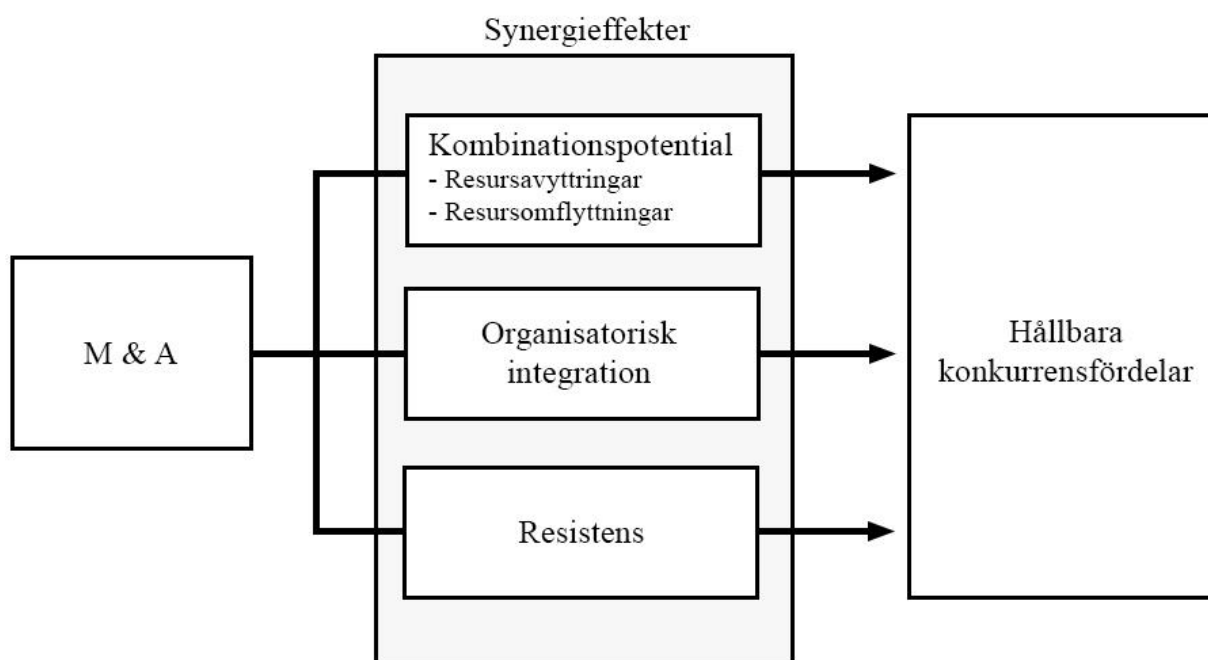
Ovanstående faktorer kan ses som nyckelfaktorerna som påverkar synergirealisationer, men de kan i sin tur påverkas av tre andra faktorer enligt Larsson & Finkelstein (1999):

- *Likhet i ledarskapsstil:* När ledarskapsstilarna mellan två företag är lika varandra upplever de anställda en mindre förändring samtidigt som samarbetet främjas. Det finns en solid koppling mellan likhet i ledarskapsstil och minskad resistens hos anställda genom att symboler, ritualer och företagsledare påverkar de kulturella skillnaderna mellan två företag.
- *Storlek på uppköpta företaget:* Desto större det uppköpta företaget är relativt företaget som genomför förvärvet, desto större kombinationspotential finns och därmed även större potential för synergirealisation.
- *Gränsöverskridande M&A:s:* När företagen inblandade i en M&A är ifrån olika länder är den allmänna synpunkten att kulturkrockar kan uppstå som ökar resistensen hos anställda. Resultaten från denna studie går emot och säger att gränsöverskridande M&A:s kan marginellt minska resistensen hos anställda. En möjlig tes till det kan vara att företagsledare förstår vikten av betydelse som kulturkrockar har och lägger därmed fler resurser på att dämpa eventuella friktioner.

### **Preliminärt teoretiskt ramverk**

Nedan presenteras det preliminära teoretiska ramverket i grafisk form som författarna utformat för att undersöka sambandet mellan en M&A och hållbara konkurrensfördelar. Därmed undersöker författarna

hur en M&A påverkar faktorn synergier med dess tillhörande delar kombinationspotential, organisatorisk integration och resistens, som i sin tur kan påverka faktorn hållbara konkurrensfördelar. Kombinationspotential kommer att innefatta uttrycken resursavyttring och resursomflyttning. Det författarna vill åskådliggöra med detta ramverk är alltså en M&A:s inverkan på det uppköpta företags hållbara konkurrensfördelar.



Figur 1: Preliminärt teoretiskt ramverk

## Metod

### Forskningsdesign

Då intresset för den här studien låg vid vilken effekt ingående i en M&A har på det uppköpta företaget, och fortsättningsvis hur det kom att påverka deras hållbara konkurrensfördelar, har underlag för undersökningen kommit genom en omfattande litteraturstudie som behandlar området M&A:s samt det resursbaserade synsättet. Utifrån det kunde ett preliminärt teoretiskt ramverk utformas för att prövas mot det fallföretag som utgör det empiriska materialet i uppsatsen. För att relatera den teori som presenterats till verkligheten som återges i den insamlade empirin användes abduktion. Deduktion används då man utgått från en redan existerande teori för att sedan utifrån teorin dra slutsatser från det specifika fallet eller situationen som undersökts. Induktion innebär motsatt att man utifrån insamlad empiri från ett verkligt fall i efterhand formulerar en teori. Abduktion betyder med andra ord att det sedan tidigare formulerade teoretiska ramverket kan komma att förändras och utvecklas efter att empirin har samlats in för att det ska kunna resultera i att generella slutsatser etableras (Davidson, & Patel, 2003). Abduktion passar den här undersökningen eftersom författarna prövar teori mot ett fallföretaget där det observerade empiriska materialet inte har ett på förhand säkert utfall gentemot forskningsfrågan och det preliminära teoretiska ramverket. Det var då möjligt att utveckla den ursprungliga teoretiska ansatsen för att kunna förklara den observerade relationen mellan verkligheten och det reviderade teoretiska ramverket som har utkristalliserats.

Den insamlade empirin kommer att undersökas genom en tematisk dataanalys, då analysen kommer genomföras med uppställda teman som grundar sig i det preliminära teoretiska ramverket och undersökningens frågeställning. Kodning av materialet från intervjuerna kommer att innefatta kategorisering och fragmentisering av relevanta citat under de olika teman som ställts upp, för att sedan kunna utveckla vilka begrepp som främst kan relateras till teorin och besvara frågeställningen (King, 2016).



## **Fallstudie med kvalitativ ansats**

Det föll sig naturligt att en djupgående fallstudie var lämplig att använda som undersökningsdesign, då fallstudiens syfte enligt Yin (2007) är att utveckla och utforska teorier mot ett visst fall i dess verkliga kontext och de beslut som har resulterat i de aktuella händelser som var ämnade att undersökas. Studien kom att ha en enfallsdesign med en analysenhet som utgör det kritiska fallet, som användes i undersökande syfte för att detaljerat pröva och utveckla teorier mot (Yin, 2007).

I fallstudien användes en kvalitativ ansats istället för kvantitativ då den senare hade varit mer lämpad om studiens undersökningsfråga precis kan bli besvarad med mätbar empiri vars resultat gärna ska kunna ge en generaliserbar beskrivning av liknande undersökningsobjekt (Davidson, & Patel, 2003). En kvalitativ ansats är framförallt användbar i den här undersökningen då det enligt Holme & Solvang (1997) möjliggör att en helhetsbild av fallet kan erhållas. Genom djupgående undersökningar ämnar författarna samla in en stor mängd information från färre intervjuobjekt som i en kvalitativ metod förväntas ge ökad förståelse för de processer som omger det undersökta fenomenet och den kontext var detta utspelar sig.

## **Urvalsprocess**

### **Bransch och fallföretag**

Eftersom fokus i undersökningen låg på fenomenet M&A var urvalet av fallföretag inte beroende av att vara i någon specifik bransch. Det främsta urvalskriteriet låg istället främst på att just en M&A har etablerats mellan två företag. Författarna såg helst att det var två företag vars storlek översteg 50 anställda, vilket uppfyller ett av Bolagsverkets krav på ett stort företag (Bolagsverket, 2012), då författarna antog att detta skulle kunna rendera i ett mer mångfacetterat undersökningsobjekt. Det sågs gärna att den ena parten var ett svenskt bolag då det troligtvis skulle förbättra chanserna att skapa kontakt. Ett ytterligare kriterium var att sammanslagningen skett inom en lämplig tidshorisont, vilket stämde överens enligt bedömning av det företag författarna undersökt då drygt tre år förflutit. Hade en alltför lång tid passerat sedan uppköpstillfället hade det kunnat innebära en större svårighet att få tillgång till intervjuobjekt som inte varit anställda både före och efter uppköpet. Samtidigt ansågs att kortare tid

hade kunnat betyda att eventuella förändringsprocesser ännu inte hunnit ha någon direkt påtaglig inverkan i företaget. Då det låg ett huvudsakligt intresse att analysera de effekter en etablerad M&A kan ha haft på de involverade företagen genom det resursbaserade synsättet var målet även att hitta en sammanslagning där det fanns uttalade motiv som föranledde uppköpsprocessen.

En sökprocess inleddes efter ett lämpligt fallföretag genom att söka på internet i artiklar och nätbaserade tidskrifter efter svenska företag som uppfyllde det huvudsakliga kriteriet att ha ingått i en M&A. Det förekom även samtal med vänner och kollegor om möjliga uppslag och författarna fick på det sättet förslaget om medicintekniska företaget Baxter i Lund där tillgång till en kontaktperson inom företaget fanns. Förslaget följdes upp med extensiv forskning kring företaget och det förvärv som skett cirka tre år tidigare då det svenska medicintekniska företaget Gambro köptes upp av amerikanska Baxter. Författarna bedömde att uppköpet passade väl till studien samt att frågeställningen skulle kunna implementeras på fallet och det beslutades därmed att kontakt skulle inledas med den föreslagna personen.

### **Respondenter**

När telefonkontakt initialt etablerades med fallföretaget förklarades syfte och intentioner med undersökningen för kontaktpersonen. Målsättningen att genomföra 8 stycken djupintervjuer med anställda som kunde anses vara representativa för organisationen lyftes fram, och det förtydligades även att det var nödvändigt med minst 6 intervjuobjekt för uppsatsens pålitlighet. Då det eftersöktes en stor variationsbredd bland respondenterna förklarade författarna att man helst såg att urvalet av intervjuobjekt hade olika positioner inom företaget. Genom att intervjua anställda från olika avdelningar med olika befattningar kunde man på ett mer tillförlitligt sätt undersöka vårt syfte och i enighet med Holme & Solvang (1997: 101) ”*öka informationsvärdet och skapa en grund för djupare och mer fullständiga uppfattningar om det fenomen vi studerar*”. Vidare var en förutsättning att de intervjuade personerna hade arbetat för företaget under en tillräckligt lång tid som gjorde dem relevanta för undersökningen, det vill säga att de var anställda både före och efter uppköpet har genomförts. En önskan uttrycktes även att de intervjuade skulle ha en position inom företaget varifrån personen skulle haft en viss inblick och kunskap om det som faktiskt undersöks.

Kontaktperson hade själv varit anställd vid företaget under en längre tid och hade god insyn i verksamheten och kunde därmed identifiera personer inom företaget som överensstämde med urvalskriterierna efter personlig kännedom (Merriam, 1994). Med kontaktpersonen gjordes även en överenskommelse om att alla intervjuobjekt förblir anonyma i den slutgiltiga rapporten, därmed informerades alla respondenter om att alla uppgifter skulle behandlas konfidentiellt inför respektive intervju. Vilket betyder att endast författarna har tillgång till information om vem som sagt vad och att diskretion utlovats kring hur datan används (Patel, & Davidson, 2003; Holme, & Solvang, 1997). Eftersom författarna har försäkrat om anonymitet kommer det i empirin inte vara möjligt att se vilken respondent som sagt vad. Avpersonifieringen förhindrar därmed härledning av citat till en specifik individ. Nedan följer en tabell över respondenterna med översikt över vilken avdelning de tillhörde samt deras kön.

Tabell 1: Lista över respondenter, deras avdelning samt kön.

#	Avdelning	Kön
1	Inköp	Man
2	R&D	Man
3	Inköp	Kvinna
4	Finans	Kvinna
5	Supplier quality	Man
6	Marknadsföring	Man

## **Datainsamling och tillvägagångssätt**

Tillvägagångssättet för undersökningens datainsamling var att genomföra semistrukturerade intervjuer med personer där samtliga intervjuade förutom en varit anställda både på före detta Gambro och numera anställda på Baxter i Lund. Intervjuerna skulle täcka specifika teman, men samtidigt genom en flexibel intervjuprocess samla in intervjuobjektens egna tankar och associationer anknutna till den företeelse som var ämnad att undersökas. Därmed var det kritiskt att frågorna inte formulerats på ett ledande sätt och influerade intervjuobjekten mot en viss riktning som eventuellt kunde återspegla författarnas förutbestämda åsikter (Bryman, & Bell, 2013). Intervjuernas innehåll utgick från en av författarna utformad intervjuguide (se bilaga 4) som berörde olika, för uppsatsen, relevanta teman utifrån det preliminära teoretiska ramverket. Dessa teman fungerade som utgångspunkt i samtliga intervjuer, som sedan kompletteras med ett antal delfrågor relaterade till dem med syftet att fånga intervjuobjektets hela perception på ett autentiskt sätt (Bryman, & Bell, 2013). Eftersom det var en semistrukturerad intervju var det av stor vikt att frågorna följdes av ett brett svarsutrymme för respondenterna som möjliggjorde en friare tolkning och chansen att ge en heltäckande beskrivning av situationen som undersöktes. Målet var även att intervjun hade relativt låg standardisering i frågeformuleringen, där intervjuguiden fungerade som mall, och uppföljande frågor formulerades och ställdes dels beroende på respondenternas svar och dels beroende på den intervjuades position i företaget (Davidson, & Patel, 2003).

Datainsamlingen genomfördes på Baxters kontor i Lund över en tvåveckorsperiod då empirin samlades in genom sex intervjuer med anställda som representerade en variation av fem olika avdelningar på företaget i olika befattningsnivåer. Längden som intervjuerna varade med de anställda varierade mellan 45-60 minuter. Samtliga intervjuer spelades in vilket enligt Bryman & Bell (2013) möjliggjorde att forskarna kunde genomföra en fullständig redogörelse av intervjuens innehåll och tillät ett mer flexibelt deltagande och observationer under intervjun då anteckningar inte behövde föras. Flexibiliteten underlättade även de semistrukturerade intervjuerna då intervjuguiden inte följdes i strikt ordning och svar hade en tendens att bli långa och utsvävande. Inspelningarna tillät också att allt material sedan kunde transkriberas inför kodningsprocessen.

## Dataanalys

Under analysprocessen fanns en medvetenhet om att varje intervjuobjekt är unikt och självklart har personliga åsikter och olika nivåer av kännedom om den undersökta situationen, vilket även underbyggdes av att de kom från olika avdelningar inom företaget. Det gjorde som förväntat att det fanns en del variation i det insamlade materialet vilket ansågs vara en styrka i analysen då syftet var att få en helhetsbild av en M&A:s effekter. Då de anställdas åsikter behandlades konfidentiellt har det återgetts relevanta observationer i rapporten av det som författarna ansett ha hög grad av samstämmighet bland de intervjuade eller information från någon som bedömdes vara speciellt trovärdig och övertygande i en viss fråga. I ett par fall har det också redogjorts för olika åsikter gällande samma fråga då det i sig kan vara talande och kan innebära en viss osamstämmighet inom organisationen.

Den tematiska dataanalysen påbörjades genom kodning av den insamlade empirin då författarna noggrant gick igenom och sorterade det transkriberade materialet från intervjuerna. Till en början bearbetades allt relevant material som begrepp under olika kategorier som tidigare formulerats med grund i det preliminära teoretiska ramverket. Det påträffades även återkommande mönster och begrepp i den empiriska datan som har kunnat relateras till förväntade teman som författarna identifierat i teorin. Det kom även att ställas upp nya kategorier allt eftersom den löpande granskningen av empirin genomfördes då det bedömdes att en del information åskådliggjorde nya uppfattningar som visade sig få större utrymme än vad som tidigare förmodats. Den primära faktorn som kom att adderas till det reviderade ramverket var kulturaspekten, vars teoretiska koppling till undersökningen därmed behövde utvidgas. Författarnas kodning pågick fram till det bedömdes ha uppnåtts en teoretisk mättnad då fortsatt datagranskning inte längre genererade några nya begrepp eller insikter till de utställda kategorierna (Bryman, & Bell, 2013). Vid nästa steg i dataanalysen skulle den kategoriserade empirin fragmentiseras ytterligare för att enbart bestå av innehåll som skulle ingå i rapporten för att bidra till att forskningsfrågorna skulle kunna analyseras och besvaras på ett så utförligt och trovärdigt sätt som möjligt. Därefter skulle den från verkligheten observerade empirin som har analyserats komma att jämföras mot det tidigare teoretiska ramverket. På det sättet kunde man belysa och bedöma vilken betydelse och påverkan de ursprungligt fastställda faktorerna i ramverket haft på det undersökta företaget i realiteten. Slutligen kunde författarna ställa upp ett reviderat ramverk i överensstämmelse med

de slutsatser analysen har genererat, och det här justerade ramverket innefattar därmed en del av undersökningens bidrag till forskningsområdet.

### **Reliabilitet och validitet**

Merriam (1994) beskriver hur forskningsresultat måste bestå av information som verkar sanningsenlig och korrekt för läsaren som tar del av det som presenterats i uppsatsen. Det innebär att författarna tydligt ska redovisa och motivera de använda begrepp, teorier, analysmetoder och slutsatser som utgör undersökningens trovärdighet. För att uppnå det, krävs att man noggrant reflekterar över frågor som rör reliabilitet och validitet samt de beslut som kommer påverka forskningens upplevda kvalitet. Bryman & Bell (2013) beskriver att uttrycken reliabilitet och validitet ibland kan anses mer lämpade för kvantitativ forskning därför kommer den här kvalitativa undersökningen även innehålla mer anpassade versioner av begreppen.

Undersökningens reliabilitet betyder i vilken utsträckning den är pålitlig. En studies interna reliabilitet innebär enligt Bryman & Bell (2013) den samstämmighet som finns bland författarna angående tolkningar och förståelse för de resultat som utgör undersökningen. För att säkerställa att författarna kunde ta del av allt empiriskt material på ett följdriktigt sätt spelades samtliga intervjuer in för att sedan transkriberas. På så sätt kunde materialet analyseras grundligt i efterhand och misstolkningar undvikas. Den externa reliabiliteten gäller möjligheten att replikera en undersökning i en ny miljö. Precis som Bryman & Bell (2013) beskriver finns en problematik med att göra detta i kvalitativa studier eftersom det undersökta urvalet på grund av bland annat sociala aspekter och miljö inte är direkt replikerbart. Författarna anser likväl att huvuddragen i forskningen, i form av det reviderade teoretiska ramverket och intervjuguide, skulle kunna användas vägledande för en liknande undersökning mot ett företag som ingått i en M&A.

En undersöknings validitet beror på hur tillförlitligt och överförbart studiens resultat kan anses vara, och om slutsatserna bedöms vara sammanhängande eller ej (Bryman, & Bell, 2013). Undersökningens inre validitet består av hur de slutsatser som kunnat dras genom observationer går att länka samman med de uppställda teoretiska begreppen. Författarna anser att observationerna har

genererat en bra inre validitet eftersom man har kunnat intervjua anställda från flera olika avdelningar vilket inneburit en mer omfattande insyn i organisationen med anställda i relevanta positioner. Ett av de sätt som användes för att styrka den inre validiteten var med det Merriam (1994) kallar deltagarkontroll, vilket betyder att intervjuobjekt fått möjlighet att ta del av de gjorda tolkningarna och resultaten för att bedöma hur dessa stämmer överens med verkligheten. Den externa validiteten är graden av generaliserbarhet som avgör om undersökningens resultat kan tillämpas i andra forskningssituationer och studier (Bryman, & Bell, 2013). Då varje kvalitativ fallstudie ter sig vara mer eller mindre unik kommer urvalet av respondenter och generella uppfattningar naturligtvis variera. Resultaten i den här undersökningen utgör inget undantag.

Det förekommer metodologiska begränsningar i studien som kan utgöra en problematik kring studiens trovärdighet och generaliserbarhet då det endast är en organisation i en bransch som undersökts, med sex stycken medarbetare som kommer att representera ett företag med tusentals anställda. Denna problematik som berör undersökningens teoretiska och resultatmässiga bidrag åt forskningsområdet har inte undgått författarna. Författarna har gjort bedömningen att studiens reviderade teoretiska ramverk delvis kan fungera som mall för liknande forskning. Resultatet kommer inte vara generaliserbart men kan ge läsaren en ökad förståelse av effekterna en M&A kan ha på det uppköpta företags resurser och förmågor samt i slutändan hållbara konkurrensfördelar.

## **Empiri**

Undersökningens empiriska avsnitt inleds med företagsbeskrivningar av sammanslagningens två enheter Gambro och Baxter. Författarna kommer fortsatt referera till det inkorporerade företaget som Gambro för att i analysen tydligt kunna separera effekterna i respektive enhet. För att sammankoppla teori och empiri har författarna valt att fokusera på fyra faktorer som vidareutvecklats genom intervjuerna. Faktorerna kommer att presenteras i respektive kategori genom att citat och förklaringar återges från genomförda intervjuer som behandlar beståndsdelarna i det reviderade teoretiska ramverket. Först granskas kombinationspotential tillsammans med termerna resursavyttring och resursomflyttning. Sedan följer ett avsnitt som beskriver den organisatoriska integrationsprocessen mellan företagen som i sin tur följs av att begreppen kultur och resistens hos anställda utvecklas. Empirin mynnar ut i en sista del som redogör för hur den insamlade informationen relaterar till faktorn hållbara konkurrensfördelar.

## **Fallföretag**

### **Gambro**

Att tillverka konstgjorda njurar möjliggjordes 1946 av Nils Alwall, men först när teflon-shunten lanserades 1960 uppstod nya produktionsmöjligheter, och med den nya tekniken öppnade sig en stor marknad. Alwall presenterade år 1961 sin revolutionerande idé, som skulle kunna rädda patienter diagnosticerade med njursjukdomar, för Holger Crafoord som var VD för Åkerlund & Rausing AB. Kort därefter utvecklades den första engångsnjuren i Åkerlund och Rausings källarlokal, och det beslutades 1964 att projektet skulle läggas i Rausings vilande företag Gambro. Gambro invigde sin första fabrik 1970 för att sju år senare utnämnas till Sveriges lönsammaste företag. Under året 1983 noteras Gambro på börsen där företaget först var framgångsrikt för att sedan bli en börsflopp. År 2006 köptes Gambro ut av Wallenbergfären med riskkapitalbolaget EQT. Efter köpet delades Gambro upp i tre delar där delen som fick behålla namnet även behöll företags ursprungliga verksamhet, dialysmaskinerna (Wessman, 2008). De dialysmetoder som utgjorde Gambros kärnverksamhet var två



av de tre främsta behandlingsmetoderna som användes globalt, HD (Hemo-dialys) och akutterapier (Sundström, 2012).

### **Baxter International**

Grunden till Baxter lades år 1931 när de amerikanska forskarna Ralph Falk och Don Baxter utvecklade kommersiellt anpassningsbara IV-lösningar, men börsnoterades först 1961 (Baxter, 2015). År 1971 blev Baxter International ett Fortune 500-företag vilket innebär att de är ett av USA:s 500 största företag. Baxter har över åren expanderat både organiskt, genom att vinna marknadsandelar och uppfinna nya produkter, men även genom företagsförvärv för att kunna ta del av särskilda produkter och teknologier (Fundinguniverse, 1995). Det har gjort att Baxter idag är ett av världens ledande företag inom läkemedelsbranschen med en global räckvidd som består av kontor och produktion i över 100 länder med fler än 50 000 anställda (Baxter Sverige, 2016). Inom njurprodukter har Baxter varit starka i behandlingsmetoden PD (Peritoneal-dialys) (Sundström, 2012).

År 2015 skulle Baxter komma att genomgå en stor förändring då företaget delades upp i två separata enheter varav den ena, som behöll namnet Baxter, ansvarar för försäljningen av sjukhusmaskiner och medicinska produkter medan den andra enhetens uppgift är utveckling av mediciner och bioteknologi. Företaget Gambro ingår sedan 2012 i Baxter vars dialysmaskiner blev en del av produktportföljen (Chen, 2014). Uppköpet av Gambro motiverades i ett officiellt uttalande av Baxter till sina investerare om de operationella och intäktsbaserade synergier som skulle förverkligas (Baxter, 2012). Bland annat att 300 miljoner dollar i kostnadssynergier skulle uppnås då Baxter, dialysmarknadens andra största aktör, skulle förvärva Gambro som var den tredje största, där tyska Fresenius var marknadsledande. Uppköpet som var Baxters största i företagets historia förväntades, enligt dåvarande VD:n Richard Parkinson, ge båda enheterna en starkare geografisk räckvidd samt att en kompletterad produktportfölj skulle stärka företagets strategiska position (Cimilluca, 2012).

## **Kombinationspotential**

### **Kombinationspotential och omflyttning av resurser**

Det förekom en samstämmighet bland de anställda under intervjuerna på Baxter i Lund som legitimerade den offentligt uttalade logiken bakom uppköpet, en medarbetare beskrev det som följande: *”De har köpt in sig på en marknad där de inte var lika starka, rent geografiskt men även produktmässigt”*. Det föreföll att Gambro var i besittning av produkter som skulle optimera Baxters produktportfölj och därmed kunna erbjuda sina kunder en helhetslösning inom affärsområdet. Det förklarades genom följande påstående av en anställd: *”Dom är också inom dialys, men inom dialys kompletterar vi varandra perfekt eftersom vi hade två och dom hade en så nu hade vi alla tre”*. Vidare ansågs att båda enheternas geografiska spridning och tillgänglighet skulle kunna förbättras med uppköpet då båda företagen tidigare varit starkast på respektive hemmamarknad. Huvudsakligen skulle Baxter kunna underlätta inträde för Gambro på tidigare svåråtkomliga marknader, både gällande distributionsnätverk samt att överkomma legala inträdesbarriärer.

Båda företagen befann sig i en forskningsbaserad bransch där R&D och innovation är centrala områden. Situationen kring dessa områden inför uppköpet beskrev en anställd: *”Jag tror en av anledningarna till att man köpte Gambro var att vi var väldigt innovativa och hade mycket nya produkter och Baxter bestod väldigt mycket av gamla produkter som är bra, men dom hade inte så himla mycket nytt”*. Andra strategiska komplement sammanslagningen förväntades resultera i var förbättrade marknadsföringsförmågor i Gambro, något som haft ett tydligare fokus hos Baxter. Andra administrativa processer och supportfunktioner inom Baxter bedömdes också kunna komplettera Gambros tidigare slimmade, kostnadseffektiverade, organisation. Detta skulle kunna realiseras genom Baxters betydande storlek och finansiella styrka, vilket kunde betyda en större tillgänglighet av funktioner som inte fanns tidigare inom Gambro. Denna förstärkta resursåtkomst var något som förväntades skapa en situation då man blir en större och mer slagkraftig marknadsaktör, som en anställd beskrev det: *”Det fanns en annan portfölj, en annan resurs och kunskap inom alla specialområden som vi inte hade råd och ha på samma sätt”*. Vidare ansågs det förekomma likheter mellan företagen som framförallt låg i båda organisationernas syn på marknaden och förhållandet gentemot deras kunder, en

anställd beskrev likheten enligt följande: *”Man får aldrig tumma på kvaliteten, kvaliteten är otroligt viktig för båda företagen. Så det är väl en sak som är väldigt lik och väldigt viktig”*.

Det framkom under intervjuerna att det tidigt efter uppköpet förekommit en del resursomflyttningar inom företaget då jobb och funktioner från före detta Gambro omplacerats till nya platser. Kringfunktioner från Gambro som exempelvis kommunikation och delvis HR har antingen centraliserats till andra Baxter-kontor eller som IT-service förlagts till låglöneländer. Vid ett senare skede hade även delar av R&D, som utgör en kärnverksamhet på Lundakontoret, förflyttats till Baxters kontor i Bryssel.

### **Resursavyttring**

I andra avdelningar har det förekommit betydande avyttringar i organisationen både gällande fysiska byggnader och humankapital i form av anställda. Framförallt beskrev anställda under intervjuerna hur säljavdelningarna har påverkats genom uppköpet. På flera platser där det tidigare funnits kontor från både Gambro och Baxter har dessa nu slagits ihop till en avdelning, som en anställd beskrev: *”Man har två säljteam som går mot samma marknad, alltså samma sjukhus, samma kliniker, och där har man slagit ihop rätt många kontor redan. Där har såklart rent fysiska byggnader försvunnit och även halverad personal [...] fem från oss och fem från dom blir ju fem tillsammans”*. Det förklaras genom att en enda säljstyrka nu erbjuder kunderna de tidigare separata enheternas båda produktportföljer inom deras försäljningsnätverk.

### **Organisatorisk integration**

Det rådde en viss osäkerhet från Baxter när förvärvet gjordes. De hade ett mål med vad de ville få ut av Gambro, men hade inte riktigt koll på vad som behövde göras. Att det fanns en viss avsaknad av en tydlig handlingsplan beskrevs av en anställd: *“Okej nu har vi köpt det, now what?”*. En annan uppfattning var att det tidigare rådde en viss avsaknad av ödmjukhet från det förvärvande företaget och en brist i förståelse för hur Gambro gjorde sina affärer. Det ansågs dock av en annan medarbetare att Baxter hade en tydlig uppfattning kring de anställda på Gambro och redogjorde hur högt uppsatta chefer

behandlades enligt följande: *”Det var väldigt professionellt gjort. Det märks att dom hade gjort den innan [...] det var inte så man puttade ner någon utan man tog verkligen väl hand om dem hela vägen”*.

Det Baxter behövde var HD men de var inte helt underförstådda i hur tillverkningsprocessen gick till, vilket innebar att en del planering var tvungen att göras om eftersom det inte gick att direkt implementera Baxters arbetsrutiner i Gambro. Det berättades även av en medarbetare att anställda varit chefslösa i ungefär fyra till fem månader som förklarades med att Baxter ville installera styrande personer från egna led, men hade inte en färdig plan med att få in rätt ersättare på rätt post. Då cheferna byttes ut ansåg vissa anställda att deras inarbetade arbetsprocesser inte direkt påverkades, utan det var först senare som processer förändrades. Sedan uppkom en viss problematik i integrationsprocessen när halva Baxter skulle avyttras. Majoriteten utav de intervjuade personerna var överens om att det resulterade i att Gambros integrationsprocess blev långdragen och ansågs fortfarande inte vara helt fullgjord.

En förändring som påverkat samtliga anställda är de styrsystem som används, då Gambro numera arbetar med Baxters arbetssystem. Nya agendor har implementerats och fabriker har applicerat upplägget som Baxter vill ska existera. Uppföljning sker mer frekvent genom arbetsprocesserna, då man bland annat inspekterar mängder inträffade olyckor och hur mycket de har lyckats tillverka. Rent allmänt är det en ökad användning av mer omfattande styrsystem, som en anställd förklarade: *”Våra instruktioner är på 4 sidor, deras är på 20”*. En av de intervjuade beskrev även hur tillgången av expertis ökat i företaget efter uppköpet eftersom Baxter som större bolag besatt en större kunskapsstillgång: *”Vi har en person och de har tio i princip så det finns andra resurser och utnyttja och finns alltid någon som kan lösa”*. Om detta återgav en anställd att det kunde vara svårt att veta specifikt vart man skall vända sig för att tillgå den expertishjälp som behövs. Förändringarna till trots så upplevde majoriteten av de intervjuade medarbetarna att integrationsprocessen överlag har gått bra och kände sig integrerade i Baxters arbetsrutiner. Det fanns dock två anställda från olika avdelningar som båda ansåg att deras respektive avdelning inte kommit lika långt som de andra i integrationsprocessen och påstod själva att de var sist med att bli fullt integrerade.

Gambro i Lund har gått från att vara ett huvudkontor till att bli en enhet på regional nivå som styrs av en större internationell organisation. Det har resulterat i att anställda på kontoret i Lund har fler

arbetsprocesser som tidigare inte behövdes, för att hålla den internationella organisationen underrättad. Då Gambro integrerades fick avdelningarna chefer från Baxter. En medarbetare förklarade att det kändes annorlunda med att chefen sitter i Belgien istället för på kontoret längre ner i korridoren. De instruktioner som berör arbetsprocesserna har framförallt förändrats på chefsnivå vilket har inneburit att medarbetare under chefsposition påverkats mindre av uppköpet. Det har emellertid även skett en anpassning oavsett nivå inom företaget eftersom samtliga medarbetare numera arbetar i Baxters arbetssystem. Arbetsprocesserna anses ha blivit mer komplicerade och byråkratiska, vilket resulterat i att anställda uppfattar organisationen som mer trögrörlig. Majoriteten av de intervjuade nämnde att företaget gått från ungefär 7 000 anställda till mer än 50 000 vilket självklart ger genomslag i att hela organisationen känns större. Skillnaden förklarades av en medarbetare: *”Besluten kunde gå lite snabbare, kommunikationen färdades lite fortare. Medan Baxter är ett mycket större företag så därför är det en viss inbyggd tröghet i allt detta”*.

Säljavedelningarna påverkades mycket i integrationsprocessen eftersom de mest omfattande förändringarna skedde där. Säljarna som tidigare enbart sålde PD eller HD och akutterapi skulle numera erbjuda samtliga produkter. Det ansågs finnas två sidor av detta mynt då det kan vara en fördel att erbjuda kunden ett fullständigt produktutbud om det efterfrågas, men samtidigt en problematik för säljarna att promota både Gambros och Baxters produkter. De kan för en del kunder uppfattas som substitut och konkurrerande. Produktportföljen förklarades av en anställd genom en jämförelse där produkterna symboliserar olika religioner som man tror på. Till en början besvärades samarbetet av att behandlingsmetod prioriterades beroende på vilket företag säljaren representerat innan sammanslagningen. Det utmynnade initialt i en intern tävling där parterna ville att deras system skulle växa på den andres bekostnad, eftersom de inte framgångsrikt hade lyckats kombinera dessa system.

## **Kultur och resistens hos anställda**

### **Kultur**

Gambros företagskultur har utvecklats genom en tillhörighet som byggts upp av att anställda varit med i ett företag som grundats och haft sitt centra i Lund. Ett intervjuobjekt beskrev att det fortfarande finns

anställda som minns tiden då Gambro var ett starkt familjeföretag influerat av Holger Crafoord-eran, vilket påverkat företagskulturen långt därefter. Många på företaget har arbetat där under en längre tid och det har utformats en familjär känsla bland de anställda. Sedan har det även varit en europeisk kultur som visats genom en mer rak kommunikation mellan anställda i olika nivåer, även mot chefer.

Efter förvärvet har Baxter implementerat nya processer och aktiviteter som berört alla anställda i Gambro. I stora drag upplevs det att Gambros organisation har blivit influerad av en amerikansk kultur som grundar sig i mer hierarkiska och byråkratiska strukturer, vilket inneburit mer formella interna relationer. Dock uppfattas det som att desto längre ner man kommer i Gambros organisationsstruktur desto mindre influerat är det av den nya amerikanska kulturen. Däremot är det tydligt att alla i Gambro påverkats av de nya kontrollsystemen och rapporteringskulturen, det vill säga att rapportering sker mer frekvent och kräver mer fokus hos personalen. Som en anställd sa: *“Det är också en amerikansk tendens att dom vill ha mera rapporter och täta rapporter”*. Att huvudkontoret för organisation nu är i USA har även påverkat deras förmåga att ta snabbare beslut och det upplevs att det är en mer trögrörlig organisation där de är en mindre del i ett större företag. Som ett intervjuobjekt uttryckte sig: *”Man tappar nästan en hel dag varenda gång man ska ta något beslut”*. Det uppfattades av en anställd som att beslut tas på en nivå som sedan förmedlas utan att de på Gambro är med i beslutstagandet, men det upplevs även som en effekt av att vara en mindre del i ett större företag. En annan medarbetare vidareutvecklade: *”Det ska stötas och blötas, alla ska ha sin säg och de tar tid från beslut till handling om det ens blir någon handling”*.

Det har blivit viktigt att visa för ledningen i USA vad man gör och att man levererar. Ett större fokus finns på synlighet och att utmärka sig, vilket upplevs som osvenskt. Samtidigt har en deadlinekultur implementerats i Gambro, det vill säga att man kan uppvisa att en prestation levereras efter utlovad tid är viktigare nu än innan uppköpet. En av de intervjuade beskrev vissa mindre centrala beslutsprocesser enligt följande: *“Det är skarpa deadlines, det går inte att tumma på. [...] Vi kunde vara sex månader sena med en sådan process, nu är det på dagen, minuten i princip”*. Bortsett från processer och aktiviteter upplevs det även vara skillnader i kulturen gällande personalfrågor. En medarbetare menade att det i Sverige läggs andra värderingar i möjligheter till exempelvis flextid och att kunna arbeta hemifrån än vad som är standard i USA, vilket lett till en kulturkrock.

Strukturerna har förändrats och påverkat företaget, men på frågan om de idag är Baxter som företag svarade en anställd: *”Jag skulle vilja säga att allt är integrerat, men om du frågar folk som jobbar här säger nog väldigt många Gambro”*. Vidare berättade en annan anställd om företagets relation: *”Vi var lika redan innan så det handlar om, kulturen är kvar, men ändå håller den på att förändras till en Baxter-svensk-kultur istället för en Gambro-svensk-kultur”*. Den svenska kulturen sitter kvar i väggarna på Gambro och en anställd upplevde det som att de fortfarande var en separat anläggning.

### **Resistens hos anställda**

Det var främst positiva reaktioner hos de anställda i Gambro till förvärvet. Det grundades i att riskkapitalbolaget EQT ägde dem med det kortsiktiga målet att avyttra Gambro med vinst. Därmed var det ovisst vad för slags bolag som skulle förvärva dem och det fanns en oro att bli såld till ännu en ägare utan vilja att bidra till långsiktig stabilitet för Gambro. Att Baxter i slutändan köpte företaget sågs därför som positivt för Gambros anställda. En anställd uttryckte sig: *”Baxter var väl en av dom kandidaterna som alla kunde se som en möjlighet”* medan en annan sade: *”Nu blir det en riktig stabil ägare som är intresserade av själva verksamheten inte bara ur ett finansiellt perspektiv”*. Eftersom EQT hade sålt av delar och gjort Gambro mindre såg man nu en möjlighet att växa och utnyttja skalfördelar.

Om man ser till om det varit resistens hos anställda upplevde ett intervjuobjekt att det påverkade vissa på Gambro negativt att de inte längre var svenskägda. En annan anställd vidareutvecklade att många kan uppleva flertalet negativa aspekter som tillkommer när man går från ett mindre svenskt företag med en VD i samma hus till att bli en liten del i ett stort amerikanskt företag. Även om Baxter ansågs vara en bra köpare fanns det de som till en början upplevde det amerikanska ägandet negativt. En oro fanns för det amerikanska synsättet på företagande, att verksamheten mer handlar om att tjäna pengar och att avdelningar hos Gambro skulle läggas ner eller flyttas, då det förekom uppsägningar på grund av överlappande positioner i säljavdelningen.

En anställd förklarade att det fanns en stolthet i att vara Gambro och hålla kvar i det gamla, men att den inställningen släppt med tiden eftersom de fortfarande vill bevara en stark verksamhet i Lund.

När skillnaderna i processer, det byråkratiska och i kulturen allmänt blivit tydligare har dessutom vissa anställda inte kunnat hantera det enligt en respondent. En annan av de intervjuade uttryckte sig: *”Jag ska inte säga att vi har haft väldigt mycket uppsägningar men det är klart att det händer saker, och folk slutar av sig själv, många gånger fungerar det väldigt bra men i vissa fall har det inte fungerat så bra”*. De nya processerna och aktiviteterna har påverkat Gambro, men den största resistensen fanns framförallt längre ner i organisationen och var mest framträdande i början av integrationsfasen.

### **Hållbara konkurrensfördelar**

Gambros kärnkompetenser låg inom HD-delen, samt akut-delen, som de var specialiserade i inom dialys. Det var främst deras R&D som var en välutvecklad förmåga som har gjort att de varit bra på att ta fram nya och innovativa produkter. En annan kompetens Gambro utvecklat var deras kundsupport som fungerade som ett stödorgan och komplement till en produktportfölj som en medarbetare beskrev enligt följande: *“Gambro var innovativt och bra support och sådana här bitar, men vi kanske inte alltid hade de allra stabilaste produkterna rakt igenom”*. Konkurrensfördelarna benämndes vara deras innovationsförmåga och de var först i Europa med att producera dialysprodukter. Deras R&D-avdelning har ofta varit först med nya produkter, som att utveckla terapier och lösningar. Innovationen som har drivits i industrin av Gambro har kunnat imiteras av konkurrenter, en anställd sade: *”Vi var större än Fresenius en gång i tiden och var störst i dialysmarknaden i princip, men har blivit omsprungna trots att vi haft väldigt bra produkter. I princip har Fresenius kopierat oss [...] Gambro har lett utvecklingen och sen har dom kopierat och ibland kopierat det bättre eller kopierat det sämre”*. Sedan Gambro startade har det varit samma principer som använts i dialys-branschen. Att det fortfarande är samma principer idag ansåg en anställd fungera som en inlåsningseffekt för kompetensen de besitter så länge det inte kommer något helt nytt och annorlunda som sätter det ur spel. Det är svårt för en ny konkurrent att komma in, ett intervjuobjekt förklarade: *”Det är tre, fyra, stycken som kan producera en riktigt bra HD-maskin själv, det tar nästan tio år att utveckla en”*.

Medan Gambro specialiserat sig inom njurprodukter har Baxter haft en bredare produktportfölj och ett mer komplett sortiment när det kommer till sjukhusprodukter. Deras styrkor finns i att de har



mer kapital och en bredare resursåtkomst inom fler områden. Sedan har de konkurrensfördelar i ett starkt varumärke samt en bättre marknadsstyrka, vilket innebär effektivitet inom försäljning och marknadsföring, som underlättar vid lansering av produkter och penetration av nya marknader. Baxter har även haft bättre distributionskanaler, det vill säga att de haft bättre åtkomst till fler marknader än Gambro.

Efter uppköpet har resurser och förmågor delats mellan organisationerna och en anställd uttryckte sig om att förvärvet inte handlade om att Gambro skulle få fördelar, men att det ändå har inträffat. Gambro har gynnats av de kostnadsbesparingarna förvärvet resulterat i. Sedermera har båda företagen fått tillgång till varandras kunder och då har framförallt Gambro tagit fördel av Baxter som är ett större företag med fler distributionskanaler, en anställd berättade: *”Då kan dom även sälja Gambro-produkter där, och där vi var stora kan vi även sälja Baxter-produkter”*. Tillgången till Baxters marknadsstyrka gjorde att innovationer som Gambro tidigare inte fått ut på marknaderna nu har bättre möjligheter att kunna lanseras. Vidare om man ser till varumärken har inte Baxters varumärke fullt ut ersatt Gambros eftersom vissa regelverk gjort att de måste behålla sitt varumärke på särskilda produkter. Däremot har anställda märkt att det finns en större slagkraft i Baxters namn och på frågan om organisationens rykte eller varumärke förändrats sedan uppköpet svarade ett intervjuobjekt: *”Till viss del har det nog stärkts i och med att Baxter är ett så mycket större och stabilare varumärke”*. Även inom R&D har Gambro fått tillgång till en större kunskapsbank som kan utnyttjas över hela världen genom etablerade linjeorganisationer. Däremot fanns en viss oro för att innovationsförmågan kan undermineras i ett större företag eftersom närheten som tidigare funnits på Gambro försvinner. Tidigare var det ett nära kunskapsutbyte inom R&D, en situation som förklarades av en anställd:

*“Jag tror nog rätt så generellt att på ett lite mindre företag när du har närmare kontaktvägar, jag menar det är bara titta på de stora läkemedelsjättarna att det dom själva kommer fram med är relativt litet i förhållande till alla småbolag som kommer, knoppar upp. Som dom i sin tur köper upp istället där du har med mer dom här innovationerna och idéerna och blir det för stort och för mycket silos och sånt blir det ofta svårt att skapa innovationerna. Då är man så reglerad i sina processer och man har sina*

*silosar så att det blir svårare, det är nog så jag skulle uttrycka det och där var vi inom vissa områden väldigt sammansvetsade gäng som cross-funktionella team som stod för innovationen”.*

Generellt har uppköpet enligt anställda renderat i bättre konkurrensförmågor gentemot Fresenius som är störst i världen inom branschen och erbjuder ett komplett produktutbud. Efter uppköpet kan de numera erbjuda samtliga produkter på dialys-sidan, något som endast ett fåtal konkurrenter i världen kan, och de kan även sälja produkter i kombination. Att sätta ihop erbjudande med produkter i kombination är dock något de inte har lyckats bra med än så länge. Ändå tyckte en anställd att Gambros konkurrensfördelar är mer hållbara idag eftersom de är en av de två absolut största på världsmarknaden, medan en annan anställd inte upplevde att det borde vara någon skillnad utöver tillgången till kapital och resurser.

## **Analys och diskussion**

I analysen är författarnas mål att utforska och lyfta fram de främsta faktorerna ur det empiriska materialet som kan ha föranlett, gynnat och motverkat hållbara konkurrensfördelar från att etableras i den M&A som har undersökts. Författarna har granskat i vilken utsträckning synergier realiserats genom observationer av Baxters förvärv av Gambro och sedan jämfört dessa påverkande faktorer med det reviderade teoretiska ramverkets olika beståndsdelar. På det sättet ämnar författarna identifiera hur väl ramverket kan beskriva den iakttagna utvecklingen inom forskningsområdet för att sedan kunna besvara rapportens frågeställningar. Den kulturella infallsvinkeln i undersökningen var ursprungligen inte tilltänkt att ha den centrala roll som nu framställts i studien. Den utvecklades som följd av de tidiga intervjutillfällena där dess inverkan kunde anses vara en betydande del i integrationen. Sedan följer ett diskussionsavsnitt som ämnar att nyansera analysen och relatera resultaten till den bakomliggande teorin.

## **Analys**

### **Kombinationspotential**

En horisontell integration behöver föranledas av identifierad kombinationspotential för att synergier ska kunna realiserars. För att kombinationspotentialen ska anses vara positiv ska en hög nivå av strategiska likheter och olikheter existera mellan de sammanslagna enheterna vilket undersöktes i Baxters förvärv av Gambro. Om Baxter kommer kunna utnyttja resursomflyttningar mellan enheterna på ett framgångsrikt sätt och genomföra fördelaktiga resursavyttringar kommer intäkts- respektive kostnadsbaserade synergieffekter kunna skapas i den sammanslagna enheten.

De främsta strategiska olikheterna, komplementen, mellan företagen bedömdes föreligga i respektive organisations produktutbud som inte var överlappande trots deras närvaro inom samma bransch. Det betydde att en gemensam produktportfölj gav möjligheten att erbjuda kunderna en fullständig bredd av produkter inom dialysområdet. En annan framträdande olikhet förekom inom innovationsområdet då en del anställda menade att R&D och innovation var en kärnkompetens inom Gambro medan Baxter beskrevs som mindre innovativa som en följd av den större organisationens

inbyggda trögrörlighet. Att Gambro relativt sett var en stor organisation kan också vara en faktor som förstärkte möjligheterna att uppnå synergieffekter. Gambro förväntades kunna dra fördel av resurser som ren finansiell styrka, omfattande marknadsföringsaktiviteter och utökade distributionsnätverk. Potentiellt tillträde till varandras geografiskt starkaste försäljningsområden bedömdes ha en starkt kompletterande potential. Det ansågs generellt finnas en hög samstämmighet att det fanns en bredd av potentiella resursomflyttningar företagen emellan och strategiska olikheter som skulle kunna resultera i intäktsbaserade synergier. Däremot var de strategiska likheterna mindre närvarande då inget tydligt mönster gick att identifiera bland respondenterna förutom faktumet att båda organisationerna hade starkt kundfokus där kvalitet inte får negligeras till förmån för ekonomisk vinning.

Resursavyttringar ansåg de anställda huvudsakligen skulle realiseras genom att konsolidera kontor och personal på platser där båda företagen sedan tidigare varit aktiva. Det kunde man göra i och med att de ansågs vara relaterade företag med överlappande resurser och på så sätt skulle man kunna uppnå kostnadsbaserade synergier. Framförallt gällde det att Gambros försäljningspersonal, åtminstone till en början, avyttrats från olika delar av organisationens geografiska områden.

### **Organisatorisk integration**

Uppköpet genomfördes av Baxter eftersom det bedömdes vara en *strategic fit* då Gambros och Baxters produkter var direkt kompletterande. Baxter har till stor del lyckats implementera sina processer och aktiviteter i Gambro och majoriteten av avdelningarna upplevs ha integrerats i Baxter. Men samtidigt informerades författarna om att det fanns en bristfällig handlingsplan från Baxters sida i hur man initialt skulle gå tillväga för att integrera Gambro. Det synliggjordes i besluten att låta högre chefer gå direkt vilket innebar att vissa under en tid fick arbeta utan chef innan en ersättare hittats. Den organisatoriska integrationen har inneburit för många inom före detta Gambro att istället för att ha sin chef i Lund, svarar de till en chef utomlands.

Det var först senare integrationen började påverka majoriteten av de anställda genom processförändringar och nya rutiner. Det framkom på *task level* i form av nya styrsystem samt en högre grad av rapportering och kommunikation. Det blev en stor omställning att gå från ett företag med 7 000

till över 50 000 anställda, vilket resulterat i mer byråkratiska och komplicerade arbetsprocesser. Exempelvis har instruktioner gått från att vara på fyra sidor till att de istället är på 20 sidor vilket inneburit mer arbete för anställda. Samtidigt har det inneburit tydligare direktiv i arbetsprocesserna vilket gör det lättare att agera därefter.

Baxters implementering av processer och aktiviteter innebar en hög grad av organisatorisk integration vilket är nyckeln till att uppnå större synergieffekter, framförallt när kombinationspotentialen är hög. Dock förklarade en respondent att integrationen blev långdragen eftersom Baxter delades upp i två enheter mitt under integrationen av Gambro. En integrationsprocess som har realiserats efter uppköpets genomförande är avdelningars förflyttningar till andra delar inom organisationen. Exempel på det som återgavs under intervjuerna var bland annat kommunikation och IT-service. Därutöver skedde en stor organisationsförändring i arbetsprocessen för de anställda som arbetade med försäljning och marknadsföring. Tidigare skulle man promota antingen behandlingsmetoderna HD och akutterapi eller PD, för att efter sammanslagningen behöva promota båda. En ytterligare omständighet som återgavs var att enbart en säljorganisation skulle representera Baxter till skillnad från andra avdelningar inom organisationen vars arbetsområden till större del fortsatt sker separat. Som ett intervjuobjekt uttryckte sig om försäljarna: *“Fem från oss och fem från dom blir ju fem tillsammans”*. Det innebar att många fick lämna sin arbetsplats. Sammanslagningen av säljorganisationerna innebar dock på *transaction level* att synergieffekter kunde uppnås genom kostnadsbesparingar som beskrivet av respondenter.

### **Kultur och resistens hos anställda**

Sett till begreppen ackulturation samt resistens kan man uttyda att företagen till stor del är relaterade och lika varandra. Det eftersom företagen varit direkta konkurrenter, vilket inneburit att operativa synergier varit ett mål i uppköpet. Det har även medfört en hög grad av interaktion mellan företagen och att Gambro enligt anställda nästan till fullo integrerats strukturellt i Baxter. Vilket i sin tur lett till att kulturen påverkats i Gambro enligt respondenterna. Baxter ansågs vara en attraktiv köpare tack vare att de kunde bidra till en långsiktig stabilitet, något som EQT:s kortsiktiga intentioner underminerade. En

annan parameter till begreppet ackulturation är om Baxter är måna om mångfald eller vill implementera sin egen kultur. Det går inte förneka att en Baxter-kultur har implementerats i deras processer och aktiviteter. Vilket kan ses som att Baxter vill assimilera Gambro in i deras verksamhet för att göra mål, strategier och processer mer enhetliga. Det har inte varit en genomgående uppskattad övergång till mer hierarkiska, byråkratiska system med trögrörligare processer, men dessa har blivit mer accepterade i Gambro allt eftersom integrationsprocessen fortskridit.

Resistensen hos anställda har aldrig varit nämnvärt framträdande, dock var den mest påtaglig inledningsvis vilket kan härledas till att anställda kände sig hotade på grund av att företagen är relaterade och lika varandra. Det ledde till en omstrukturering som resulterat i uppsägningar och att rutiner förändrats. Att personer fortfarande identifierar sig som Gambro-anställda betyder att de fortfarande existerar som en kulturell enhet och är måna om sin tidigare identitet, även om det rör sig mot en Baxter-kultur. En faktor till detta är viljan att bevara den svenska kulturen vilket lett till en inkongruens mellan Baxter och Gambro när det kommer till byråkrati och formella interna relationer samtidigt som diskrepanser funnits dem emellan i personalfrågor likväl. Därmed finns det heller ingen solid kongruens i ackulturationen. Från Gambros perspektiv har de, åtminstone till en början, ställt sig positiva till att nå en *integration* in i Baxter. Samtidigt sker en viss *assimilering* av Baxter eftersom Gambro faktiskt håller på att kulturellt absorberas in i dem genom införandet av deras processer och aktiviteter. En motsättning finns i att Gambro fortsatt existera som en egen kulturell enhet och därmed går det inte avfärda en inkongruens. Huruvida det är ett problem beror även på till vilken grad Baxter vill främja kulturell mångfald, något som inte förtäljs tydligt i empirin.

### **Hållbara konkurrensfördelar**

Från intervjuerna kunde det återges att innovationsförmågan var en konkurrensfördel som Gambro ackumulerat under en längre tid. Det är något som inte går att förvärva på en faktormarknad eftersom de varit bättre på att ta fram nya och innovativa produkter än konkurrenterna. Imiterbarheten har skyddats av *time compression diseconomies* eftersom Gambro haft *early-mover advantage* genom att de varit tidigt ute på dialysmarknaden och därmed kunnat ackumulera R&D och innovation längre än

konkurrenter. Det gör att de idag kan utnyttja nya mängder av kunskap inom området genom *asset mass efficiencies*. Vilket innebär att den kunskapsbank de får tillgång till i Baxter kan utnyttjas effektivt i Gambro. Det blir ett ökat inflöde av *know-how* i Gambro som de inte behövt ackumulera själva. Dessutom ökar *interconnectedness of asset stocks* tack vare att de supportfunktioner och det kapital Baxter bidrar med är resurser och förmågor som kan förbättra ackumuleringen av innovationskraft. Det finns alltså potential för att M&A:n stärker innovationskraften samtidigt som de agerar i en bransch med låg *asset erosion* eftersom kunskap inte blir obsolet lika snabbt i en bransch där förutsättningar varit liknande sedan starten. En annan aspekt är att M&A:s tillåter företag att ta kontroll över resurser och förmågor som inte går att förvärva på faktormarknader. På samma sätt som Baxter fick tillgång till Gambros innovation fick Gambro tillgång till Baxters kunskapsbank samt deras konkurrensfördelar i marknadsstyrkan och varumärket.

Intervjuobjektens åsikter kring hur organisationens resurser och förmågor har påverkats genom uppköpet i förhållande till VRIO kan bedöma om hållbara konkurrensfördelar återstår eller kunnat utvecklas efter sammanslagningen. Gambros innovationsförmåga, som har gjort att de var pionjärer inom sitt område, har påverkats främst av två anledningar, man har fått tillgång till en större bredd av insatsresurser som kunskap och kapital, men det har också förts in fler regleringar och styrsystem vilket kan fördröja processer. Innovationsförmågan är djupt rotad i organisationen, den grundar sig i anställdas unika kompetenser i komplexa miljöer och förmågan framstår vara framträdande gentemot andra marknadsaktörer och kan anses uppfylla VRIO:s kriterier för heterogenitet och immobilitet. Den marknadsstyrka i form av de försäljningskanaler och marknadsföringskompetenser som har approprierats genom uppköpet har skapat en situation som är svårare att imitera och är dessutom etablerade över lång tid i respektive organisation. Dessa förbättrade möjligheter att penetrera marknaden anses effektivisera organisationen och samtidigt stänga ute andra aktörer från en större del av handelsområdet, vilket också kan betraktas som uppfyllande av VRIO. Organisationens, sett till VRIO, har förändrats genom att Gambro gått från en mindre organisation med snabbare processer till en större organisation med mer omfattande styrsystem, regleringar och fler supportfunktioner. Vilket innebär att konkurrensfördelarna efter uppköpet kan hämmas av byråkrati, men det finns även möjlighet att mer utvecklade systemfunktioner kommer främja organisationsprocesserna.

Som beskrivet var produktportföljerna för Gambro respektive Baxter kompletterande vilket ledde till att scope-fördelar kunde etableras med företagens sammanslagning. Det kan föranleda hållbara konkurrensfördelar då man effektivare kan sprida sina kostnader över ett större produktutbud. Flera anställda talade i intervjuerna om att sammanslagningen har gett organisationen möjligheten att konkurrera med Fresenius genom att erbjuda en fullständig produktportfölj. Tidigare konkurrerade båda mot Fresenius med olika produkter medan Fresenius kunde erbjuda en helhet som inte var möjligt för varken Gambro eller Baxter. Vidare berättade en anställd att imitation innebär ett problem då Fresenius tidigare har imiterat det Gambro gjort produktmässigt. Hur sammanslagningen kan påverka detta faktum framkom inte under den empiriska insamlingen.

De intervjuade har berättat att det är en bransch med relativt få aktörer då marknaden har höga inträdesbarriärer. Det fungerar som inlåsnings effekter för etablerade företag och när två av de största aktörerna på marknaden slås samman anses det förstärka de konkurrensfördelar som dessa besitter. Med andra ord kan deras sammanslagna resurser som nu båda enheterna får tillgång till fungera som isoleringsmekanismer gentemot både konkurrenter och potentiella inträden. Exempel på det är utökade resursflöden som har återgetts av intervjuobjekten är inneboende *know-how* i R&D, ett utvidgat distributionsnätverk med en bättre global räckvidd, marknadsföringsstyrka samt innebörden att kunna använda sig av ett mer slagkraftigt varumärke. Vidare har samtliga anställda redogjort för skillnaden i att Baxter efter uppköpets genomförande skapat en större organisation som ockuperar en betydligt större marknadsandel vilket kan leda till inlåsnings effekter i sig. Det har också inneburit ett större gemensamt kapital vilket skapar framtida utvecklings- och investeringsmöjligheter eftersom de enligt en anställd har fått bättre möjligheter till att lansera fler projekt. De anställda har också angett hur de expertkompetenser och supportfunktioner som fanns sedan tidigare inom Baxters organisation nu har kunnat utnyttjas av Gambros samtliga enheter. Att organisationen har möjligheten att sprida den här typen av kostnader över fler enheter betyder att skalfördelar har kunnat etableras.



## Diskussion

Att RBV kritiseras för att vara statisk och sakna dynamiska elementen är något som inte utgör ett problem enligt författarna, men det är möjligt att en implementation av fler exogena krafter skulle kunna bidra till en mer nyanserad analys. Dock befinner sig fallföretagen i en bransch där de inte behöver återuppfinna deras grundläggande principer på en kontinuerlig basis och kan ses som en relativt stabil industri. Det innebär att RBV:s fundament inte kan förkastas i sammanhanget. Att begreppen *valuable* och *resurs* uppfattas som dåligt definierade leder till att läsare kan misstycka med författarnas tolkning av begreppen och hur de använts som måttstockar. Det leder till att RBV samt hållbara konkurrensfördelar kan tolkas på olika sätt och att ett fallföretag och dess situation inte fullt kan utkristalliseras då det förekommer gråzoner i uttryckens innebörd. De resurser och förmågor som alltså anses utgöra företagets hållbara konkurrensfördelar återspeglar därmed författarnas subjektiva åsikter grundade i vald teori och den insamlade empirin.

Att en M&A kan bidra till hållbara konkurrensfördelar är långt ifrån säkert för den uppköpta parten. Enligt Dierickx & Cool (1989) finns resurser och förmågor som inte går att förvärva på faktormarknader och att utföra en horisontell integration är ett sätt att komma åt dessa resurser och förmågor som är låsta i företag istället för att utveckla och ackumulera dem själv. Därmed kan man anta att detta får störst utslag på det förvärvande företagets hållbara konkurrensfördelar. Som en av de intervjuade återgav handlade Baxters förvärv om att Baxter ska dra nytta av det. Alltså kan man ifrågasätta om Dierickx & Cool (1989) lämpar sig för att förklara effekter av en M&A på den uppköpta parten. Författarna tolkar det dock som att Baxter vill att Gambro gör bra ifrån sig, att de bidrar med resurser och förmågor till dem är en bieffekt av att Baxter vill komma åt deras konkurrensfördelar.

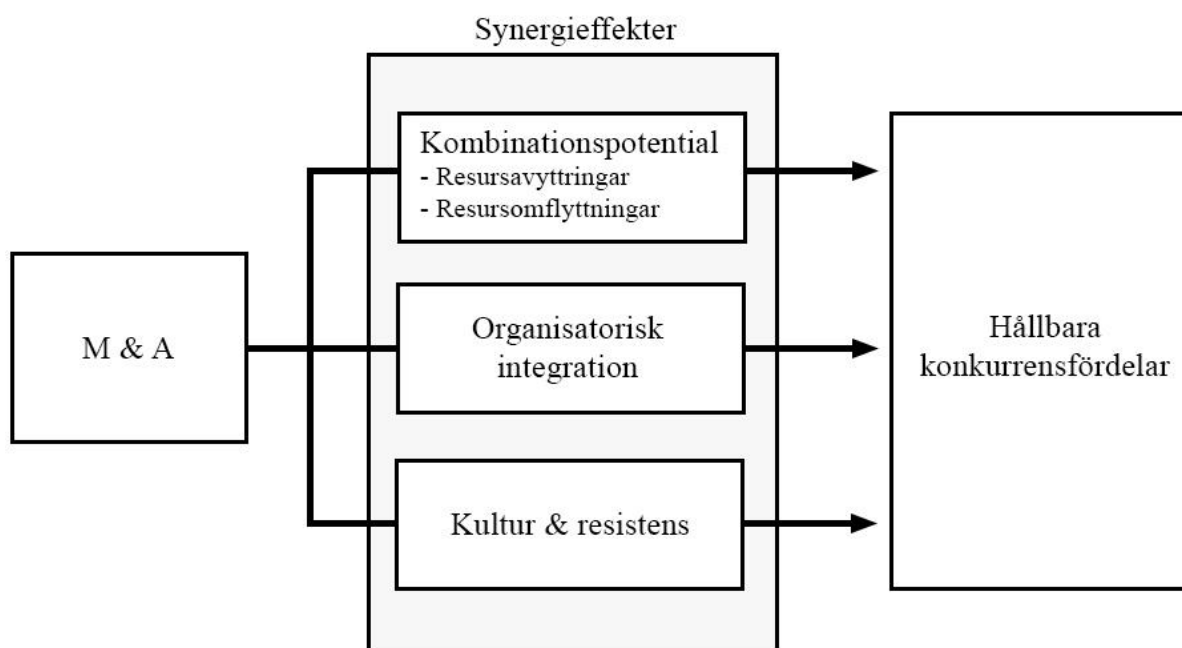
Dessutom behandlas substituerbarhet, utöver imiterbarhet, i Dierickx & Cool (1989) vilket är något som inte berörs i analysen. Dialysmetoderna PD och HD kan anses vara substitut på produktnivå, men analysdelen kring hållbara konkurrensfördelar behandlar inte detta vidare då Baxter tillsammans med Gambro nu var i besittning av och sålde samtliga dialysmetoder. I branschen förekom valet av dialysmetod att utgöra en preferensfråga hos kunden, därmed tolkade författarna det som att substitut inte utgjorde en direkt inverkan på konkurrensfördelarna.

Företagsuppköp är komplexa processer med flera faktorer som kan påverka utfallet. En hög kombinationspotential behöver enligt Larsson & Finkelstein (1999) en hög grad av organisatorisk integration för att realisera fördelar. Samtidigt menar Capron (1999) att förvärvande företag kan sakna likvärdig kunskap i det uppköpta företaget i förhållande till deras egna processer, vilket kan leda till en ineffektiv optimering av en M&A. Exempelvis kan förvärvande företags ambiguiteter i omstruktureringen förändra relationer mellan anställda enligt *social complexity* eller ledarskapsstilar med tillhörande ritualer samt symboler som funnits. Det betyder att mer dolda faktorer som inte lyfts fram i rapporten kan ha varit primära. En tillsynes nästan fullgjord organisatorisk integration, likt uppsatsens fallföretag, kan därmed vara influerat av mer latent faktorer likt ovan nämnda resonemang. Detta kan påverka framtida koordination och interaktion samt i slutändan även konkurrensfördelar.

Analysen kring Nahavandi & Malekzadehs (1988) modell kan inte utesluta en inkongruens eftersom diskrepanser finns mellan företagen sett till ackulturation. Ett viktigt inslag i sammanhanget är att empirin inte till fullo kan förtydliga om Baxter vill främja mångkultur vilket är en grundläggande faktor för implementeringen av teorin. Om de vill främja mångfald kan det uppfattas som att en kongruens finns emellan företag kring en *integration*. Dock uppfattade författarna att Baxter mer förhåller sig till en *assimilering* i sammanhanget på grund av införandet av processer och aktiviteter som indirekt inneburit att en ny företagskultur implementerats samt att inkongruens inte går att avfärda. Kulturaspekten är en svårbedömd faktor i M&A:s då det kan vara komplicerat att definiera exakt hur den konkret visar sig, likväl är företagsrelationer otvivelaktigt bundna att utsättas av kulturutbyte.

## Slutsats

Nedan följer det reviderade ramverket i grafisk form samt konklusioner kring var faktors inverkan på förekomsten av hållbara konkurrens fördelar. Förändringen utifrån det preliminära ramverket är att faktorn kultur lagts till i kombination med resistens eftersom de begreppen är nära relaterade samtidigt som kulturpåverkan behöver lyftas fram i sammanhanget.



Figur 2: Reviderat teoretiskt ramverk

Slutsatsen av den här undersökningen resulterar i en bedömning av hur det reviderade teoretiska ramverket visat sig kunna systematisera och utveckla insikter gällande synergiers inverkan på hållbara konkurrens fördelar. Det utifrån observationer av Baxter i Lund då en M&A har genomförts i och med uppköpet av Gambro. Författarna anser att det fanns en hög grad av kombinationspotential, vilket kan ge möjligheten att realisera synergieffekter, som huvudsakligen bestod av strategiska olikheter med kompletterande resurser och förmågor. Vad som kunde anses begränsat var mängden strategiska likheter företagen emellan.

Den organisatoriska integrationsprocessen anses ha varit relativt framgångsrik då intervjuobjekten kunnat bekräfta hur flera av de identifierade möjligheterna i kombinationspotentialen

har implementerats i organisationen. Integrationens effekter har främst kunnat observeras förhållandevis lång tid efter uppköpet skedde, vilket kan förklara varför somliga processer har beskrivits som mindre lyckade.

Vidare har det varit en låg resistens hos anställda även fast det förekommit i organisationen och varit mest framträdande i början av integrationsprocessen. Sett till kultur går det inte avfärda en inkongruens mellan företagen, vilket kan möjliggöra förekomsten av ackulturativ stress som hämmar integrationen, implementering av strategier, och kan även reducera synergirealisationer. Vilket i slutändan även kan hämma förekomsten av hållbara konkurrensfördelar.

Författarna bedömer att Gambro har kunnat erhålla ett antal hållbara konkurrensfördelar som ett resultat av sammanslagningen och de synergieffekter som har identifierats. Då den sammanslagna organisationen har resulterat i en större organisation som ockuperar en betydande marknadsandel, samt att de kunnat uppnå skal- och scope-fördelar, möjliggör det inlåsnings effekter för företagets konkurrensfördelar. De har kunnat förstärka den redan framträdande innovationsförmågan genom tillförsel av resurser. Dess varumärke och den marknadsstyrka som finns i det expanderade distributionsnätverket anses också utgöra hållbara konkurrensfördelar. Därmed har en hög kombinationspotential realiserats genom den organisatoriska integrationen utan att ha hämmats märkbart av resistens hos anställda. Vissa tvivel kan finnas sett till kongruens i kultur, men det åsidosätter inte faktumet att M&A:n genom de uppfyllda synergieffekterna positivt påverkat förekomsten av hållbara konkurrensfördelarna i det uppköpta företaget.

## **Förslag till vidare forskning**

De separata beståndsdelarna i den här studiens teoretiska ramverk har utgjort underlag till en stor mängd forskning, i synnerhet RBV och M&A:s. Den här studiens bidrag till forskningen ger däremot en fördjupad insyn i hur effekterna av sambandet mellan de olika delarna påvisas. Detta utforskas genom hur tillämpningen av synergieffekters uppkomst efter ingången M&A kan leda till hållbara konkurrens fördelar. Fortsatt forskning kan grunda sig i de begränsningar som den här studien varit utsatt för genom att undersöka liknande fenomen på en större skala över längre tid. Genom att analysera ett större antal företag över fler branscher med ett bredare respondenturval ökar möjligheten att kunna identifiera om det finns generella slutsatser som kan konstateras gällande de undersökta faktorerna i relation till M&A:s etableringar. De resultat som den här studien frambringat kan främst öka kunskapen inom området och inspirera till vidare forskning medan det teoretiska ramverket i modifierad form skulle kunna appliceras i andra studier.

## Referenslista

### Artiklar och vetenskapliga journaler

Barney, J. B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, (17)1: 99-120.

Barney, J. B. 1995. Looking inside for competitive advantage. **The Academy of Management Executive**, (9)4: 49-61.

Barney, J. B. 2001. Resource based theories of competitive advantage: A ten year retrospective of the RBV. **Journal of Management**, (27)6: 643-650.

Capron, L. 1999. The Long-Term Performance of Horizontal Acquisitions. **Strategic Management Journal**, 20: 987-1018.

Cool, K., & Dierickx, I. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, (35)12: 1504-1511.

James, A. D. 2008. The Strategic Management of Mergers and Acquisitions in the Pharmaceutical Industry: Developing a Resource-based Perspective. **Technology Analysis & Strategic Management**, (14)3: 299-313.

Kraaijenbrink, J., Spender, J. -C., & Groen, A. J. 2010. The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. **Journal of Management**, 36(1): 349-372.

Kummer, C., & Steger, U. 2008. Why merger and acquisition (M&A) waves reoccur: The vicious circle from pressure to failure. **Strategic Management Review**, 2(1): 44-63.

- Larsson, R., & Finkelstein, S. 1999. Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization. **Organization Science**, 10(1): 1-26.
- Nagurney, A., Woolley, T., & Qiang, Q. 2010. Multi-product supply chain horizontal network integration: models, theory, and computational results. **International Transactions In Operational Research**, 17(3): 333-349.
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. 1988. Acculturation in Mergers and Acquisitions. **Academy of Management Review**, 13(1): 79-90.
- Napier, N. K. 1989. Mergers and Acquisitions, Human Resource Issues and Outcomes: A Review and Suggested Typology, **Journal Of Management Studies**, 26(3): 271-289.
- Peteraf, M. A. 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, (14)3: 179-191.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. 2001. Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments. **The Academy of Management Review**, 26(1): 57-66.
- Sirower, M., & Sahni, S. 2006. Avoiding the “Synergy Trap”: Practical Guidance on M&A Decisions for CEOs and Boards, **Journal Of Applied Corporate Finance**, 18(3): 83-95.
- Tetenbaum, T. J. 1999. Beating the Odds of Merger & Acquisition Failure: Seven Key Practices That Improve the Chance for Expected Integration and Synergies, **Organizational Dynamics**, 28(2): 22-35.

Zollo, M., & Meier, D. 2008. What Is M&A Performance?, **Academy Of Management Perspectives**, 22(3): 55-77.

### **Internetkällor**

Baxter 2012. **Baxter Enhances Renal Therapies Portfolio with Acquisition of Gambro**. Baxter.

Tillgänglig online:

<http://investor.baxter.com/phoenix.zhtml?c=86121&p=irol-newsArticle&ID=1764069> [Hämtad 23 maj 2016].

Baxter 2015. **Corporate overview: Baxter's history**. Baxter. Tillgänglig online:

<http://www.baxter.com/inside-baxter/about/overview/company-history.page> [Hämtad 4 maj 2016].

Baxter Sverige 2016. **Om oss: Verksamhet**. Baxter. Tillgänglig online:

[http://www.baxter.se/om\\_oss/vart\\_foretag/verksamhet.html](http://www.baxter.se/om_oss/vart_foretag/verksamhet.html) [Hämtad 4 maj 2016].

Bolagsverket 2012. **Större och mindre företag**. Bolagsverket. Tillgänglig online:

<http://www.bolagsverket.se/ff/foretagsformer/aktiebolag/arsredovisning/storre-1.3317> [Hämtad 9 maj 2016].

Chen, C. 2014. **Baxter to Split Into Two Companies by the Middle of 2015**. Bloomberg. Tillgänglig

online: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-03-27/baxter-to-split-into-two-companies-by-the-middle-of-2015> [Hämtad 9 maj 2016].

Cimilluca, D. 2012. **Baxter to Acquire Gambro for \$4 Billion**. The Wall Street Journal. Tillgänglig

online: <http://www.wsj.com/articles/SB10001424127887323401904578158803776251238> [Hämtad 10 maj 2016].



Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances 2015. **Number & Value of M&A Worldwide.**

IMAA. Tillgänglig online: <https://imaa-institute.org/statistics-mergers-acquisitions/> [Hämtad 26 maj 2016].

International Directory of Company Histories, citerad i: Fundinguniverse 1995. **Baxter International Inc. History.** St. James Press. Tillgänglig online: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/baxter-international-inc-history/> [Hämtad 9 maj 2016].

King, N. 2016. **What is Template Analysis?** University of Huddersfield. Tillgänglig online: <http://www.hud.ac.uk/hhs/research/template-analysis/what-is-template-analysis/> [Hämtad 23 maj 2016].

Sundström, A. 2012. **Baxter köper upp Gambro.** Life Science Sweden. Tillgänglig online: <http://www.lifesciencesweden.se/medtech/baxter-koper-upp-gambro/> [Hämtad 16 maj 2016].

Tarba, S., Weber, Y. & Öberg, C. 2014. **The M&A Paradox: Factors of Success and Failure in Mergers and Acquisitions.** Financial Times Press. Tillgänglig online: <http://www.ftpress.com/articles/article.aspx?p=2164982> [Hämtad 24 april 2016].

The Economist 2009. **The age of hostility.** The Economist. Tillgänglig online: <http://www.economist.com/node/14444109> [Hämtad 16 maj 2016].

Wessman, J. 2008. **Gambros engångsnjure - en blandning av Lund.** Sydsvenskan. Tillgänglig online: <http://www.sydsvenskan.se/lund/gambros-engangsnjure---en-blandning-av-lund/> [Hämtad 28 april 2016].

## Litteratur

Bell, E. & Bryman, A. 2013. **Företagsekonomiska forskningsmetoder**. 2:a uppl. Liber AB.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. 2013. **Economics of Strategy**. 6:e uppl. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Daft, R., L., Murphy, J., & Willmott, H. 2010. **Organization Theory and Design**. 10:e uppl. Cengage Learning EMEA.

Davidson, B. & Patel, R. 2003. **Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning**. 3:e uppl. Studentlitteratur.

Holme, I. M. & Solvang, B. K. 1997. **Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder**. 2:a uppl. Studentlitteratur.

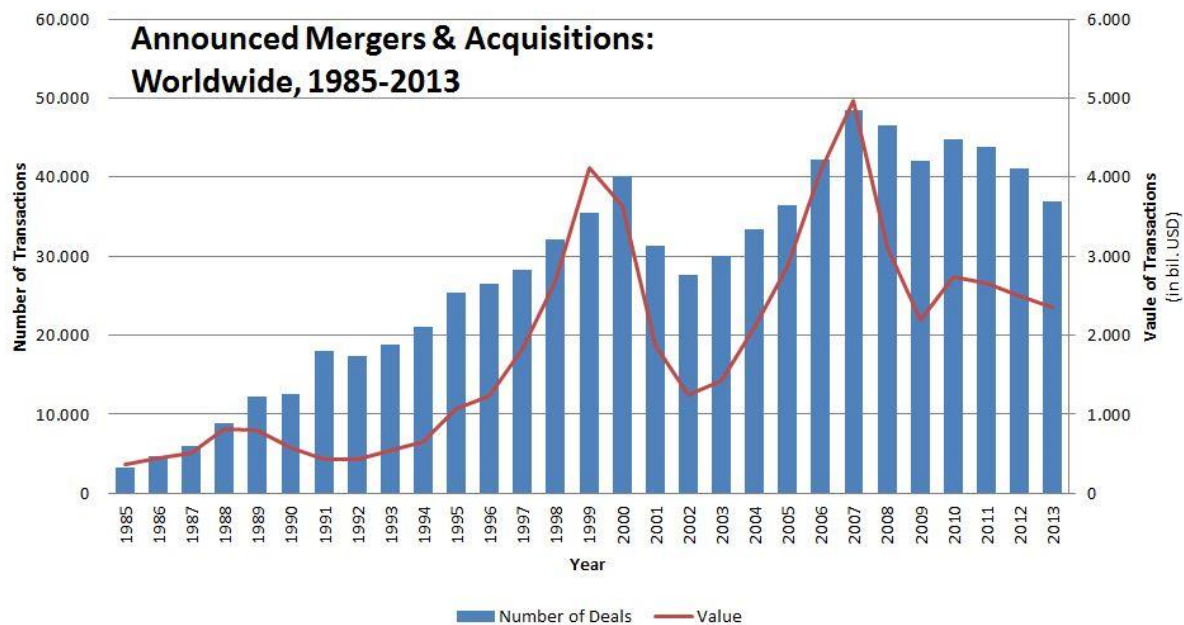
Merriam, S. B. 1994. **Fallstudien som forskningsmetod**. Studentlitteratur.

Yin, R. K. 2007. **Fallstudier - Design och genomförande**. Liber AB.

## Bilagor

### Bilaga 1 - M&A-statistik

Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances (2015), antalet genomförda mergers och acquisitions i världen mellan åren 1985-2013.



## Bilaga 2 - Ackulturation

Nahavandi & Malekzadeh (1988: 83) ramverk för uppköpta företags ackulturation.

		How much do members of the acquired firm value preservation of their own culture?	
		Very much	Not at all
Perception of the attractiveness of the acquirer	Very attractive	Integration	Assimilation
	Not at all attractive	Separation	Deculturation

Figure 1. Acquired firm's modes of acculturation.

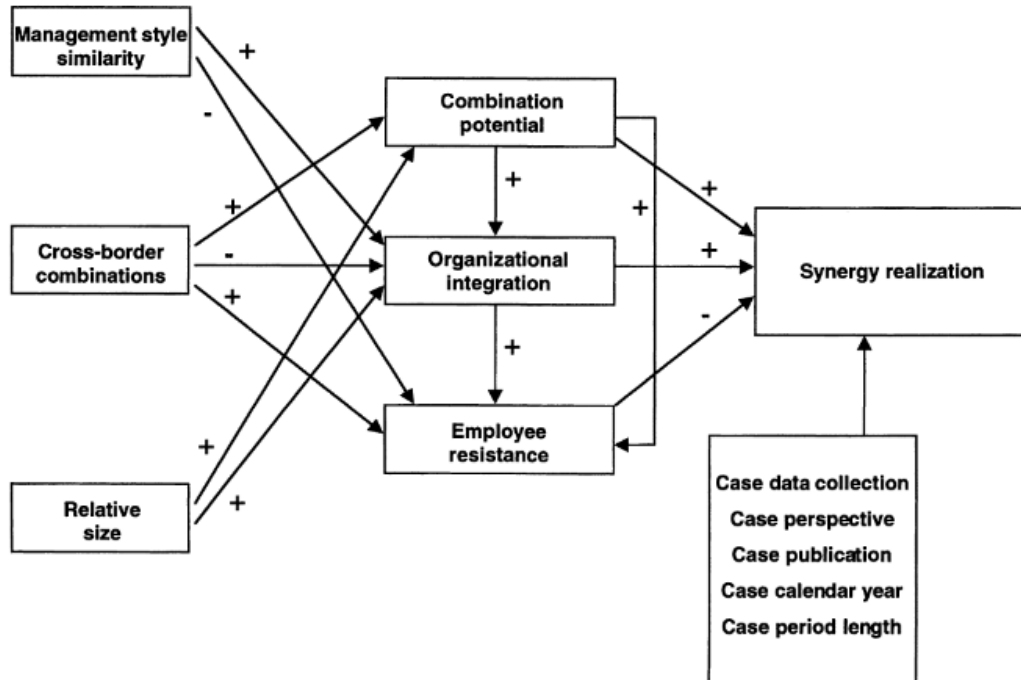
Nahavandi & Malekzadeh (1988: 84) ramverk för förvärvande företags ackulturation.

		Culture: Degree of Multiculturalism	
		Multicultural	Unicultural
Diversification Strategy: Degree of Relatedness of Firms	Related	Integration	Assimilation
	Unrelated	Separation	Deculturation

Figure 2. Acquirer's modes of acculturation.

### Bilaga 3 - Synergieffekter

Larsson & Finkelsteins (1999: 13) teoretiska ramverk.



## Bilaga 4 - Intervjuguide

### Intervjuguide

Förtydligande – När vi säger Gambro menar vi Baxters verksamhet i Lund som utgörs av f.d. Gambro.

#### Generella frågor

- Vad är din huvudsakliga uppgift på Baxter?
- Är det samma arbetsuppgift som innan uppköpet av Gambro skedde?
- Under hur lång tid har du varit anställd på Gambro/Baxter?

#### Horisontell integration (M&A)

##### Huvudfråga - före uppköp

- Vilka tror du var de främsta anledningarna och faktorerna till att Baxter köpte Gambro?

##### Underfråga - före uppköp

- *Hur var den tidigare relationen mellan Gambro och Baxter?*

##### Huvudfråga - post uppköp

- Hur har företagets arbetsprocesser förändrats sedan uppköpet? (Ex. flexibilitet, formalisation, centralisation etc.)

##### Underfrågor - post uppköp

- *Har några avdelningar tillkommit eller försvunnit sedan uppköpet?*
- *Har beslutsprocesser förändrats i och med köpet?*
- *Upplever du att företaget har blivit mer effektivt i sin R&D, exempelvis gällande patent? Har ni någon direkt uppfattning om hur er innovationförmåga har påverkats?*

#### Synergieffekter

##### Huvudfråga - synergier

Vi har förstått att uppköpet motiverades från Baxter av att man ville uppnå synergieffekter, vilka är dessa synergieffekter?

##### Underfråga - synergier

*Hur har dessa synergieffekter realiserats och påverkat er?*

### **Huvudfråga - kultur och resistens hos anställda**

- Har företagskulturen förändrats efter uppköpet?

### **Underfrågor - kultur och resistens hos anställda**

- *Hur gick informationsprocessen till mot de anställda då uppköpet skedde?*
- *Hur har detta kontinuerligt mottagits av de anställda på Gambro?*
- *Upplevde du att det fanns någon typ av resistens/motstånd?*

### **Huvudfråga - organisatorisk integration**

- Hur har företagens integrationsprocesser sett ut?

### **Underfrågor - organisatorisk integration**

- *Hur har organisationsstrukturen och informationsflödena förändrats?*
- *Hur har företagsledare arbetat för denna integration?*

### **Huvudfråga - kombinationspotential**

- Vilka kompletterande resurser bidrog Baxter med till Gambro efter uppköpet?

### **Underfrågor - kombinationspotential**

- *Fanns det likheter företagen emellan som kunde stärka Gambro efter uppköpet?*
- *Hade Gambro eller Baxter några resurser som den andra partnern var beroende/i behov av?*

## **RBV**

### **Huvudfrågor - konkurrensfördelar**

- Vad anser du var Gambros kärnkompetenser?
- Vilka anser du är era nuvarande kärnkompetenser?
- Vad för slags konkurrensfördelar fick Gambro respektive Baxter tillgång till efter uppköpet?  
(dvs. värdefulla resurser och förmågor som särskiljer er från era konkurrenter)

### **Underfrågor - konkurrensfördelar**

- *Är de konkurrensfördelar som skiljde er från era konkurrenter innan uppköpet samma idag?*
- *Har er uppfattning förändrats angående vilka resurser och förmågor som ni anser är Gambros främsta konkurrensfördelar?*

### **Huvudfråga - imiterbarhet/hållbarhet**

- Hur imiterbara är Gambros konkurrensfördelar idag? Är de mer inlåsta/hållbara (ex. patent, distributionskanaler, marknadsföring, skalfördelar) efter uppköpet, eller har konkurrenter fått det lättare att kopiera Gambros strategier?

#### **Underfrågor - imiterbarhet/hållbarhet**

- *Anser ni att Gambro hade konkurrensfördelar som skapats genom relationer mellan anställda samt med andra företag? Har uppköpet isåfall förändrat dessa? (=Social complexity, svår att förstå/tolka)*
- *Anser ni att dessa är hållbara konkurrensfördelar? Att konkurrenter även i framtiden kommer ha svårt för att imitera dem?*
- *Har avyttringar av företagets resurser (ex. personal) påverkat dessa konkurrensfördelar?*

#### **Personliga frågor till specifika personalposter**

##### **Quality**

- Har produktionen varit sig lik eller har andra prioriteringar gjorts i form av kvalite i och med uppköpet?

##### **Finans**

- Hur har företagets försäljningssiffror förändrats som är direkt relaterade till Gambros produkter.

##### **Inköp**

- Hur har era inköpsrutiner förändrats?
- Görs gemensamma inköp eller styr geografiskt separata enheter sina egna inköp?

##### **R&D**

- Hur har ert flöde av *know-how* relaterat till R&D förändrats efter uppköpet?
- Hur påverkas din avdelning när personal förflyttas?

##### **Marknad**

- Hur har era marknadsföringsrutiner förändrats?
- Hur har säljarrelationerna påverkats av sammanslagningen?



- Har försäljningen uppnått fördelar genom mer produkter eller har det skapat en svårare säljprocess?

**Avslutningsfråga**

- Vilka anser du vara de främsta förändringarna uppköpet har resulterat i?