

KANDIDATUPPSATS

# Lika bolag leka bäst

---

En studie om betydelsen av likhet vid sammanslagningar av bolag

Anna Moroz 21854 & Ida Rehn 21904

## ABSTRACT

---

This study addresses the issue of mergers between consulting firms. Previous research has shown that there are specific factors that determine the outcome of a merger and that success is more likely if companies are more similar. The purpose of the study is therefore to define relevant factors and understand when resemblance matter and under what conditions disparity may cause problems. Furthermore, the aim of the study is to find a pattern of which factors are more important in a successful merger. The problem of the study is addressed through a qualitative research approach and is conducted on six different mergers. Rules to measure resemblance and disparity are set beforehand in order to decide the outcome of a characteristic. Using qualitative comparative analysis, the output is summarized in a table where conclusions of causality can be made. The most interesting finding in our study is that resemblance in process related factors are more significant in explaining a merger's outcome than strategic factors. Contrariwise, disparity in process related factors can still result in a successful merger if resemblance is found within strategic, organizational or demographic factors. In conclusion, resemblance in strategic factors is not as necessary as previous research suggests when agreement is found in process related factors.

---

Key words: fusions, integration, corporate culture, mergers and acquisitions, QCA-method

## FÖRORD

Vi vill tacka de personer som hjälpt oss i vårt arbete med denna uppsats.

Först och främst **Henrik Glimstedt** för värdefull handledning och stöd.

Anders Eriksson, Niclas Lilja, Lena Ridström, Kristina Cato, Erik Tobiesson, Hendrik Trepp, Mårten Sundling, Pia Irell, Jesper Eliasson, Jan-Erik Karlsson, Henrik Eriksson, Arne Haefner, Fredrik Lindros, Boris Moroz, Runa-Lisa Jansson, Raul Jansson, Inga-Britt Rehn, Gunnar Rehn, Altor Equity Partners och Svensk Försäljningsentreprenad. Vi vill även tacka de som bidragit med sitt perspektiv, värdefulla synpunkter och kommentarer.

- STORT TACK!

Anna Moroz & Ida Rehn  
Handelshögskolan i Stockholm  
Maj 2012

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning.....	5
1.1 Introduktion.....	5
1.2 Bakgrund .....	6
1.2.1 Varför sker uppköp?.....	6
1.2.2 Konsolidering av branscher .....	6
1.2.3 Fragmenterat bransch .....	7
1.2.4 Tilltagande konsolidering .....	7
1.3 Tidigare forskning.....	8
1.4 Problemformulering.....	10
1.5 Syfte och frågeställning .....	10
1.6 Avgränsning .....	10
2. Metod.....	11
2.1 Forskningsdesign .....	11
2.2 Forskningsansats .....	11
2.2.1 Val av ansats.....	12
2.2.2 Kvalitativa och kvantitativa metoder .....	12
2.3 Datasamling och operationalisering av variabler.....	12
2.3.1 Respondenter .....	14
2.4 Utfall .....	15
2.5 Validitet, reliabilitet och legitimitet .....	15
3. Teoretisk referensram.....	18
3.1 Organisationskultur .....	18
3.2 Kulturkrockar leder till minskade synergieffekter.....	19
4. Empiri .....	21
4.1 Explorativ förstudie .....	21
4.2 Kort beskrivning av valda sammanslagningar .....	22
4.2.1 Softtronic i korthet .....	22
4.2.2 Modul1 i korthet.....	22
4.2.3 Capacent i korthet .....	22
4.2.4 UnitedLog Group i korthet .....	22
4.2.5 Accenture i korthet.....	23
4.2.6 Expectica i korthet.....	23
4.2.7 Cybercom i korthet.....	23

4.2.8 AU system i korthet .....	23
4.2.9 Capgemini i korthet .....	24
4.2.10 Accept Data i korthet.....	24
4.2.11 Ernst & Young i korthet .....	24
4.3 Intervjuerna .....	24
4.3.1 Softronic och Modul1 - Fall 1 .....	24
4.3.2 UnitedLog & Capacent – Fall 2 .....	26
4.3.3 Accenture & Expectica – Fall 3 .....	28
4.3.4 Cybercom & AU System – Fall 4 .....	29
4.3.5 Capgemini och Acceptdata – Fall 5.....	31
4.3.6 Capgemini och E&Y Consulting – Fall 6 .....	32
5. Analys .....	33
5.1 Softronic & Modul1 .....	33
5.2 Capacent & UnitedLog.....	34
5.3 Accenture & Expectica.....	35
5.4 Cybercom & AU system.....	35
5.5 Capgemini & Accept Data.....	36
5.6 Ernst & Young & Capgemini .....	37
5.7 Resultat.....	37
5.7.1 Nödvändiga faktorer.....	38
5.7.2 Tillräckliga faktorer i de lyckade sammanslagningarna.....	39
5.8 Tillräckliga faktorer i de misslyckade sammanslagningarna .....	39
5.7.3 Faktorer som inte förklarar utfallet.....	40
5.8 Analys av huvudgrupper.....	41
6. Diskussion.....	41
6.1 Slutsats .....	41
6.1.2 Teoretiskt och empiriskt kunskapsbidrag.....	42
7. Förslag på fortsatta studier .....	43
8. Källförteckning.....	44

*"The very best takeovers are thoroughly hostile. I've never seen a really good company taken over. I've only seen bad ones"*<sup>1</sup>

---

## 1. Inledning

### 1.1 Introduktion

Fusioner och företagsuppköp är en naturlig del i utvecklingen av den industriella strukturen och sker ofta runt om i världen. Målet med dem är att de ska tillföra värde. När förvärv misslyckas att uppnå dessa synergier blir det mycket kostsamt och kan bli förödande för företagets existens. Detta är något vi kan läsa om nästintill dagligen i media där flertalet kritiker menar att kulturkrockar uppstår på grund av skillnader i företagskultur. Forskning har också påvisat att företagskultur är svårt att definiera.<sup>2</sup>

För att ge en djupare insikt inom detta fenomen så är det viktigt att inledningsvis klargöra vad företagskultur är. Företagskultur är gemensamma åsikter och tankar som flera personer delar och som sätter en grund för de beteenden som utövas inom företaget<sup>3</sup>.

Forskare menar att det uppstår en hotfull situation mellan två parter när två företagskulturer möts. Den hotfulla situationen utlöser försvarsmekanismer hos parterna som genast vill bevara den egna kulturen, den enligt de själva, bättre kulturen. För att skapa egen trovärdighet gällande att den egna kulturen är bättre än den andra så måste den egna kulturen jämföras mot den andra, då det är i en jämförelse personen faktiskt kan avgöra vad som är bäst. Detta gör att det skapas ett stort fokus på olikheterna dem emellan och ett starkt vi-dom tänk.<sup>4</sup> Om det är så svårt att integrera bolag, varför ska man då göra det?

---

<sup>1</sup> Sir James Goldsmith (1933–1997), Financial Times (London) (March 21, 1989)

<sup>2</sup> Nahavandi & Malekzadeh, 1988; Chatterjee, Lubatkin, Schweiger & Weber (1992)

<sup>3</sup> Hur moderna organisationer fungerar s. 140

<sup>4</sup> Larsson & Lubatkin, 2001

## 1.2 Bakgrund

### 1.2.1 Varför sker uppköp?

Innan vi diskuterar orsaker till varför det kan uppstå problem vid sammanslagningar är det viktigt att reda ut varför uppköp och sammanslagningar sker och utifrån detta sedan undersöka varför det är viktigt att hantera uppköpsprocessen på rätt sätt.

Det kan finnas olika anledningar till att ett företag väljer att köpa ett annat. Enligt Damodaran<sup>5</sup> kan anledningen till uppköp grundas i strategiska skäl, finansiella skäl eller personliga skäl.

Exempel på strategiska uppköp kan vara när ett företag vill integrera horisontellt eller vertikalt men kan också vara när ett företag tillämpar en differentieringsstrategi och köper företag i andra branscher för att sprida företags och bransch-specifika risker. Ett av motiven bakom horisontell integration är att uppnå synergier mellan företag genom att skära ned kostnader, få skalfördelar, ta marknadsandelar och få en bättre marknadsposition. Vertikal integration (uppköp i samma industri men under olika faser i produktionen) syftar till att säkra tillgången till viktiga resurser, få kontroll över logistik och distribution samt optimera värdekedjan.

I de fall då ett företag anses undervärderat kan det bli föremål för uppköp då ett annat företag kan ha sett potentiellt högre värde i företaget och syftar därför till att omstrukturera företaget eller sälja av olönsamma delar.

Det kan även finnas personliga intressen i att köpa företag. Dessa intressen kan ibland strida emot det som anses vara bäst för ägarna i bolaget.

### 1.2.2 Konsolidering av branscher

Precis som varor har en livscykel, har också branscher olika faser som de genomgår. Förr eller senare konsolideras alla branscher. En av AT Kearneys grundare Graeme Deans, skriver i sin bok om hur industrier går igenom dessa faser. Första fasen är tillväxtfasen där inträdesbarriärer typiskt sätt ännu är låga eller styrda av staten och aktörer börjar komma upp på marknaden. I tillväxtfasen sker många uppköp och branschen växer fort men tillväxten innebär en viss risk då aktörerna inte vet lika mycket om marknadsstrukturen.

---

<sup>5</sup> Aswath Damodaran's paper "The Value of Synergy" (2005)

I fas två måste företag konstant överväga uppköp eller andra tillväxtstrategier för att säkra sina marknadsandelar. Industriledare börjar bildas och skapar sina fördelar gentemot svagare aktörer på marknaden. Tredje fasen är fokusfasen. I denna fas sker uppköp mindre frekvent men tenderar till att bli större och mer kostnadsfokuserade. Fjärde fasen är balanserings och alliansfasen. I fjärde fasen befinner sig industrier som redan är hårt konsoliderade. Exempel på dessa är tobaksindustrin, sko-tillverksindustrin och läskedrycksindustrin. I dessa industrier finns några få stora aktörer som redan vunnit deras respektive ”konsolideringslopp”. De är solklara marknadsledare och har långsiktiga konkurrensfördelar.<sup>6</sup>

### 1.2.3 Fragmenterat bransch

För att försäkra sig om att de uppköp vi väljer är representativa för branschen i helhet har vi därför valt en bransch som befinner sig i en fas där många uppköp sker. Den tekniska konsultbranschen är fortfarande fragmenterad i jämförelse med andra branscher<sup>7</sup>. Inom Norden finns det inget tekniskt konsultföretag som har en marknadsandel som överstiger tio procent och även på europeisk nivå finns inga som har en ledande position i flera länder. Vi har därför valt att studera sammanslagningar inom IT-konsultbranschen. Vi har även tagit in experter som uttalar sig om trender i andra branscher men fokus ligger på IT-konsultbranschen.<sup>8</sup>

### 1.2.4 Tilltagande konsolidering

Storleksfördelar är en av drivkrafterna bakom konsolidering inom IT-branschen. Under de senaste åren har flera stora och gränsöverskridande företagsaffärer skapat multinationella teknikkonsultföretag. Dessa företag har fortsatt tillväxtambitioner på både europeisk och internationell nivå.<sup>9</sup> Exempel på stora företag som deltar aktivt i konsolideringen är Cybercom, Softronic och ÅF.<sup>10</sup>

Under den finansiella krisen 2008 avtog förvärvsaktiviteten men på senare tid har marknaden stärkts, fler uppköp har skett och branschens konsolideringsgrad förväntas att stiga<sup>11</sup>. De utvalda sammanslagningarna introduceras senare i uppsatsen.

---

6 Graeme Deans, “Winning the merger endgame – a playbook for profiting from industry consolidation (2003)

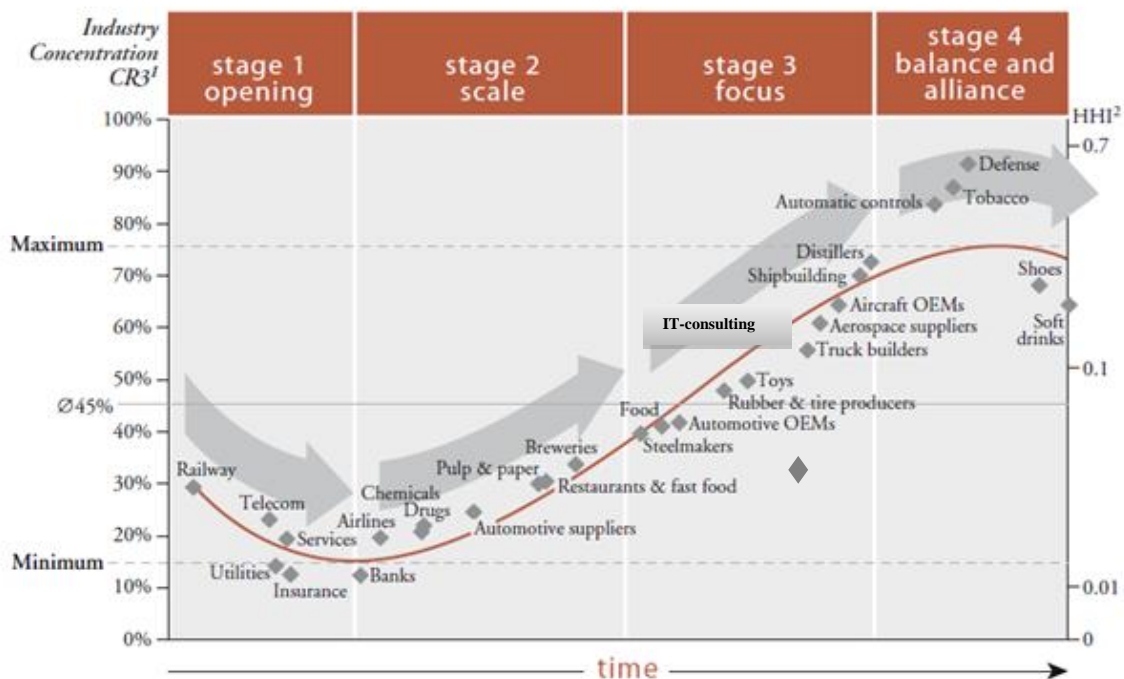
7 SWECO, <http://www.swecogroup.com/sv/sweco-group/Om-Sweco/Marknad/Branchen/>

8 Ibid

9 Ibid

10 <http://www.cinode.com/blogg/konsult/forvarv-inom-konsultbranschen-vagen-till-tillvaxt/>

11 Ibid



Figur 1. Överblick av konsolideringsfaser.<sup>12</sup>

### 1.3 Tidigare forskning

Förvärv och sammanslagningar har studerats inom ett flertal olika vetenskapliga discipliner såsom nationalekonomi, företagsekonomi, psykologi och sociologi. Inom olika discipliner utgår forskare från olika utgångspunkter. Det skrivs om olika drivkrafter bakom sammanslagningar såsom strategiska, finansiella beteendevetenskapliga och processuella drivkrafter. Den beteendevetenskapliga skolan har utvecklats som ett svar på att drivkrafter bakom uppköp inte endast kan förklaras av finansiella eller ekonomiska termer utan att förekomsten av skilda kulturer påverkar förutsättningarna för om ett förvärv ska lyckas eller inte och vad som orsakar ett eventuellt misslyckade.<sup>13</sup>

De flesta studierna som gjorts om betydelsen av kultur i förvärv har gjorts från ett ledningsperspektiv. Det innebär att man utgått från att kulturskillnader är ett problem och ett eventuellt hinder eller en förklaring till varför en sammanslagning misslyckats. Skillnader i kultur antas som resultat vara ett problem för ledningen och för att lyckas integrera två bolag. Vad vi i vår studie vill undersöka är *när* och under vilka omständigheter skillnader eller likheter leder till problem vid sammanslagningar av bolag.

<sup>12</sup> Graeme Deans, "Winning the merger endgame – a playbook for profiting from industry consolidation (2003)

<sup>13</sup> Schilling, En studie av betydelsen av identitet vid en fusion mellan konsultföretag



Nedan följer de faktorer som tidigare forskare anses vara betydelsefulla att beakta vid förvärvsanalyser.

Jemison och Sitkin poängterar att transaktionsprocessen i sig själv kan vara en viktig determinant för förvärvets resultat. De menar att planeringen och dynamiken kan orsaka att sammanslagningen genomförs på ett sämre sätt.<sup>14</sup>

Datta betonar istället att man ska på förhand utvärdera organisatorisk förenlighet då många transaktioner misslyckas på grund av oförenligheten mellan verksamheterna. Datta specificerar organisatorisk oförenlighet som skillnader i ledningsstil, skillnader i hur beslut tas, riskbenägenhet, kontrollbehovs och kommunikationsmönster.<sup>15</sup>

Risberg har funnit slutsatsen att gruppstillhörighet och gemensamma värderingar är viktiga aspekter i ett förvärv.<sup>16</sup>

Gilbert hävdar att innovation spelar en avgörande roll i uppköpsanalyser och borde tas på större allvar vid sammanslagningar.<sup>17</sup>

Öberg har kommit fram till att kundrelationer spelar en viktig roll i sammanslagningar och uppköp. Värdet i en sammanslagning sitter, förutom i besparingar, ofta i relationerna till kunderna. Huruvida man hanterar integreringen av bolagen påverkar om man lyckas hålla kvar båda parternas kunder.<sup>18</sup>

Ansoff definierar beteendet hos organisationer vid sammanslagningar och hur de anpassar sig efter förändringar och för att en sammanslagning ska lyckas krävs det att parterna kan anpassa sig till förändringar.<sup>19</sup>

Truch & Bridger understyrker att trots om man har en gemensam strategi kan förvärvet ändå misslyckas om man inte implementerar strategin på rätt sätt. De betonar även vikten av att att båda bolagen har en gemensam vision.<sup>20</sup>

Arian menar att ledarskap är den uteslutande viktigaste faktorn för att lyckas med en sammanslagning.<sup>21</sup>

---

14 Jemison och Sitkin (1986)

15 Datta (1991)

16 Risberg (1999, 2003)

17 Gilbert (2002)

18 Öberg (2008)

19 Ansoff (1965)

20 Truch & Bridger (2000)

21 Arian (2007)

Mintzberg et al menar att strategisk enhetlighet är avgörande för att en sammanslagning skall lyckas.<sup>22</sup>

Vi vill i vår studie belysa vilken kombination av dessa skillnader eller likheter ger upphov till problem vid sammanslagningar av bolag. Vår operationalisering av variabler visas på sida 13.

#### 1.4 Problemformulering

När och under vilka omständigheter är likhet mellan bolag särskilt kritiskt. Omvänt, när spelar likhet mindre roll? Är det möjligt att utifrån empiriska mönster bygga en teori om när likhet i sammanslagningar spelar roll?

#### 1.5 Syfte och frågeställning

Vi vill undersöka om det är möjligt att utifrån empiriska mönster bygga en teori om när likhet i sammanslagningarna spelar roll. Således är vår frågeställning:

*När leker lika bolag bäst? Omvänt, när leker olika bolag lika bra?*

#### 1.6 Avgränsning

Studien avgränsas enligt följande punkter:

- i. Vi har valt att avgränsa oss till konsultbranschen med inriktning på IT-konsultbranschen. Tjänsterna inom denna bransch är i hög grad generiska och en väsentlig del av värdet sitter i humankapitalet och branschen är därför relativt homogen<sup>23</sup>.
- ii. Vidare är viktig att titta på en bransch som varit med om många uppköp och sålunda innehar individer som har erfarenhet inom ämnet. Till följd kommer vi med större sannolikhet att hitta företag som sinsemellan är tämligen lika och kan därmed hålla allt annat utanför variablerna statistiskt.
- iii. Studien bortser även ifrån skillnader som uppstår på grund av geografisk spridning av samma anledning som ovan nämnd.
- iv. Uppsatsen är likaså begränsad gällande tid då den ska skrivas under fem månaders tid.
- v. Vi vet att det finns fler variabler att studera och att de vi valt inte är uttömmande, till exempel bortser vi från köpeskillingen och därmed om investeringen är lyckad från ett värderingsperspektiv.

---

<sup>22</sup> Mintzberg, (1999)

<sup>23</sup> SWECO, <http://www.swecogroup.com/sv/sweco-group/Om-Sweco/Marknad/Branchen/>

## 2. Metod

### 2.1 Forskningsdesign

Vanligt förekommande idag är att studier görs på sammanslagningar där det gått framträdande bra eller påfallande dåligt för företagen. Risken som finns när studier fokuserar på endast ett av fallen och isolering sker av den andra situationen är att de faktorer som studien belyser är orsaksfaktorer till utfallet lika gärna kan finnas i den andra situationen tillika. Det finns alltså en risk att de faktorer som efter studien benämns som nödvändiga orsaksfaktorer kan vara felaktiga. Vår studie har därför fokuserat på att undersöka sammanslagningar som gått bra och som har gått dåligt för att identifiera ett antal egenskaper hos de bolag som slagits samman för att försöka påvisa om likhet eller skillnad i dessa, mellan bolagen kan vara en faktor som avgör risken för att en sammanslagning ska lyckas eller misslyckas.

I den explorativa förstudie som genomförts har vi utgått från att först, göra en förstudie i syfte att stabilisera problemet och vår frågeställning och sen, valt att skriva om sex olika sammanslagningar. Vi har intervjuat olika personer som varit delaktiga i sammanslagningen. Beroende på fall har vi ibland intervjuat personer som var med i bolaget som köptes upp och som var delaktiga på köpsidan i det bolag som förvärvade det andra.

Innan vi började med intervjuerna ville vi bilda oss en djupare uppfattning om vad vi behövde ha svar på från intervjuerna. Därför gjordes en förstudie med Pia Irell, Portfolio Director på Altor, där vi presenterade vår uppsats idé och bildades oss en uppfattning om hur kulturkrockar och organisationskultur uppfattas i näringslivet.

### 2.2 Forskningsansats

För att kunna svara på vår forskningsfråga är ett viktigt första steg som forskare att ta ställning till vilket förhållande som skall råda mellan empiri och teori. Det finns i huvudsak tre metoder enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul, den deduktiva, induktiva och den abduktiva ansatsen<sup>24</sup>. Skillnaden på den deduktiva och induktiva ansatsen är att vid induktiv forskning utgår forskaren från en händelse och samlar in empiri för att sedan kunna avläsa mönster och kunna dra generella slutsatser. Teorin byggs sedan utifrån de erfarenheter och observationer som den undersökande uppfattat i studien.

När det gäller deduktiv forskning utgår den undersökningen från en befintlig teori som vanligtvis brukar utgöra referensramen för problemet som skall studeras. Därefter tillämpas

---

<sup>24</sup> Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997

teorin i situationen för att få en ny bild och förståelse som sedan kan jämföras med verkligheten. I en abduktiv ansats varvas teori med empiri växelvis där forskningen går från teori via empiri till teori igen.

### **2.2.1 Val av ansats**

För att svara på vår forskningsfråga på bästa sätt krävs som ovan nämnt identifikation av egenskaper hos de utvalda företagen. Dessa egenskaper är hämtade utifrån tidigare forskning samt expertintervjuer. Då vi innan intervjuerna har fastställt vilka variabler vi undersöker och sedan går tillbaka till teorin för att förklara mönster är valet av en abduktiv ansats logisk.

### **2.2.2 Kvalitativa och kvantitativa metoder**

I denna studie har vi använt oss av kvalitativdata och kvantifierat resultaten enligt metoden Qualitative Comparative Analysis (QCA). QCA-metoden tar fram kausala förklaringar av fenomen genom ett nära studium av ett mindre antal fall<sup>25</sup>. Orsaksfaktorer eller egenskaper hos företagen utgör de kausala villkor som leder till ett visst utfall av sammanslagningen eller ett visst resultat av fusionen, i det här fallet lyckad eller misslyckad sammanslagning. När man sedan placerar sammanslagningarna i en tabell kan eventuella mönster urskiljas.

I en studie med många fall är det vanligt att använda kvantitativa metoder, såsom regressionsanalyser. QCA-metoden lämpar sig i denna studie då färre fall analyseras utifrån kvalitativt data och påvisar mönster som har kvantifierats från kvalitativ data i en s.k truth table, se sidan 38.<sup>26</sup>

## **2.3 Dattainsamling och operationalisering av variabler**

De begrepp vi funnit i tidigare forskning måste omvandlas till empiriska variabler. Genom att dessa variabler är framtagna innan samtliga intervjuer genomförs och således undersöks i samtliga sammanslagningar medför det att variablerna är jämförbara med varandra vilket metoden kräver.

Vi har utifrån våra intervjuer operationaliserat variablerna med definitioner för att tillämpa variablerna i vår analys och göra dem mätbara. Variablerna kan klassificeras i huvudgrupper bestående av demografiska, organisatoriska, process och strategiska variabler.

---

<sup>25</sup> Ragin, C. (1987)

<sup>26</sup> Ibid

Nedan följer tabellen där operationella variabler presenteras, definieras och en beskrivning av hur vi har dragit gränsen för vad som anses som en likhet eller en skillnad.

Egenskaper hos företag	Definition	Likhet	Skillnad	Huvudgrupp
<b>Demografiska faktorer</b>	Storlek på företag (anställda)	Ungefär lika många anställda	Det ena bolaget är 50% större än det andra	<b>D</b>
<b>Mätning av prestation</b>	KPI	Bolagen använder samma övergripande KPI:er	Svårigheter att mäta prestation har uttryckts av en part	<b>D</b>
<b>Ledarskap</b>	På vilket sätt ledarna i de olika bolagen leder företagen	Lika ledarstil	Olika ledarstil	<b>O</b>
<b>Hierarkisk organisationsstruktur</b>	Tydliga titlar och chefsroller	Liknande hierarkier	Olika hierarkier	<b>O</b>
<b>Individuell påverkan</b>	Hur lätt det är för en individ att föreslå förändringar i ett bolag	Bolagen har båda beskrivit sätt om hur man kan påverka/höra av sig till ledningen	Endast en part har beskrivit/Ena parten hävdar olikhet	<b>O</b>
<b>Extern kommunikation</b>	Vilken kommunikation bolagens omvärld kräver	Båda bolagen är/ är inte börsnoterade	Ett utav bolagen är börsnoterade	<b>O</b>
<b>Intern Kommunikation</b>	Hur kommuniceras information internt	Bolagen har gett exempel på användande av samma kommunikationskanaler	Bolagen har uppgett att de fokuserar på olika huvudsakliga kommunikationskanaler	<b>O</b>
<b>Mänsklig tröghet (Inertia)</b>	Hur snabbt de anställda kan anpassa sig till nya förändringar	Bolagen har liknande benägenhet att motstå hastighetsförändringar	Ena bolaget är väsentligt snabbare på att anpassa sig till förändringar	<b>O</b>
<b>Demografiska faktorer</b>	Hur väl företaget kan anpassa sig att utföra arbete i en viss kontext	Båda bolagen har lika lätt / lika svårt att anpassa sig efter befintlig kontext	Ena parten har i intervjun uttryckt att skillnaden är en utmaning	<b>P</b>
<b>VDs inställning</b>	Tillit och medvetenhet till förvärvet	En intervjuart har betonat att samma inställning har existerat	Ingen av parterna betonar likhet i inställning / parterna uttrycker olika inställningar	<b>P</b>
<b>Integrerad agenda</b>	I intervjun identifierades planering av gemensamma aktiviteter för att integrera parter	Deltagande från båda sidor i planering och gemensamma aktivitet	Ena parten har försökt integrerats men misslyckats	<b>P</b>
<b>Exekveringsförmåga</b>	Andel projekt som genomfört inom tidsram	Bolagen är ungefär lika duktiga på att genomföra projekt	Ena bolaget är avsevärt bättre på att hålla deadlines och genomföra projekt med lyckat utfall	<b>P</b>
<b>Gemensamt varumärke</b>	Att företagen har ett gemensamt varumärke efter sammanslagningen	Bolagen agerar under ett gemensamt varumärke och på ett enhetligt sätt	Identifiering av motstånd till gemensamt varumärke hos en av parterna	<b>P</b>

<b>Driven</b>	Bolagen ser på genomförandet på samma sätt och prioriterar deadlines på samma sätt	Identifikation av liknande inställning till att hålla deadlines	Ett av bolagen har uppgivit att det andra bolaget inte jobbar lika aktivt med processen	<b>P</b>
<b>Samhörighet</b>	Graden av personligt engagemang i företaget och till varandra	Samma grad av engagemang identifieras hos båda bolagen	Ena parten har uttryckt missnöje eller avsaknad av engagemang hos den andra parten	<b>P</b>
<b>Syfte med uppköp</b>	Huvudsakliga skälet till varför förvärvet ägde rum	Båda parterna nämner samma anledning	Partnerna nämner olika huvudsakliga orsaker	<b>S</b>
<b>Innovativ kultur</b>	Parterna har betonad vikten av forskning och utveckling för nya produkter och tjänst	Båda partner uttrycker innovation som en del av företagets identitet	Ena parten uttrycker innovation som en del av företagets identitet	<b>S</b>
<b>Riskbenägenhet</b>	Hur villiga företagen är att ta riskfyllda projekt	Bolagen är lika villiga att ta risk	Ena parten tar fler riskfyllda projekt och den andra parten är mer risk medveten	<b>S</b>
<b>Strategisk vision</b>	Gemensamma strategiska visioner för framtiden	Det framgår i en intervju att bolagen tog fram en ny gemensam vision	En part uttrycker misslyckandet i att utforma en gemensam vision	<b>S</b>
<b>Personligt kundägande</b>	Kundrelationen är så väsentlig att om kundansvarig byter bolag följer kunden efter	Båda bolagen är kundorienterade eller produktorienterade	Ena bolaget är kundorienterat och inte det andra	<b>S</b>
<b>Utbudsmix</b>	Produktorienterade eller kundorienterade	Bolagen är båda produktorienterade / kundorienterade	Ena bolaget är produktorienterat de andra kundorienterat	<b>S</b>
<b>Kundsegment</b>	Vilka kunder bolaget riktar sina produkter/tjänster till	Bolagen har mestadels överlappande kundsegment	Bolagen har mestadels kompletterande kundsegment	<b>S</b>
<b>Kärnkompetens</b>	Bolagets kompetens som skapar värde hos kund	Bolaget uppger styrkor inom samma affärsområde	Ena parten uppgav en kompetens hos den andra parten som de själva saknar	<b>S</b>

Tabell 1

### 2.3.1 Respondenter

I tabell 1 ges en översikt på de intervjuer som har ägt rum. Företaget i fetstil var det företag vi träffade vid angiven tidpunkt.

Datum	Förvärv	Intervjuperson	Utfall
2012-02-17	Förstudie	Pia Irell	-
2012-03-09	<b>Softronic / Modul1</b>	Anders Eriksson	Lyckad
2012-03-12	Expertintervju	Niclas Lilja	-
2012-04-02	Capacent / <b>UnitedLog</b>	Lena Ridström	Lyckad
2012-04-03	<b>Cybercom / AU system</b>	Kristina Cato	Misslyckad
2012-04-04	Expertintervju	Jesper Eliasson	-
2012-04-04	Expertintervju	Pia Irell	-
2012-04-04	Capgemini / <b>Accept Data</b>	Erik Tobiesson	Misslyckad
2012-04-24	<b>Capacent / UnitedLog</b>	Hendrik Trepp	Lyckad
2012-05-02	Softronic / <b>Modul1</b>	Mårten Sundling	Lyckad
2012-05-09	<b>Accenture / Expectia</b>	Arne Haefner	Lyckad
2012-05-10	<b>Capgemini / Ernst &amp; Young</b>	Jan-Erik Karlsson	Misslyckad
2012-05-10	Capgemini / <b>Ernst &amp; Young</b>	Henrik Eriksson	Misslyckad

Tabell 2

## 2.4 Utfall

Vi har i vår studie valt ut att studera tre lyckade och tre misslyckade sammanslagningar. Ibland råder det delade meningar om huruvida en sammanslagning skall anses vara lyckad eller misslyckad. När vi valt ut lyckade och misslyckade förvärv har vi sökt i media och undersökt fall av förvärv där konsoliderare i branschen berättat om de mest framgångsrika förvärven samt de förvärv där kulturkrockar har uppstått och förvärv har misslyckats.

## 2.5 Validitet, reliabilitet och legitimitet

Vi har valt att undersöka 23 variabler som vi funnit utifrån tidigare forskning och genom vår explorativa förstudie. Tidigare forskning tyder på att dessa variabler är relevanta för besvara vår frågeställning. Vi har även konfirmerat variablerna i expertintervjuer samt i vår explorativa förstudie.

Då vi i vår studie har använd oss av kvalitativ primärdata som grundar sig på individuella tolkningar resulterar detta i lägre validitet än vad kvantitativa studier gör. Det är därför svårare att resonera kring hur validitet är i en kvalitativ studie och om studien är tillförlitlig då den sociala miljön förändras.<sup>27</sup> För att kompensera för detta har en del åtgärder vidtagits. Flertalet intervjuobjekt har kontaktats och intervjuprocessen har varit grundligt planerad och objekten kontaktades i god tid innan intervjun. Frågor och syfte med uppsatsen samt ämne har även presenterats innan intervjudagen och intervjuobjekten har kunnat ställa frågor innan

<sup>27</sup> Bryman, 2002

intervjutillfället har ägt rum. Majoriteten av intervjuerna har skett personligen för att säkerhetsställa att respondenten förstår frågan och minimera risken att missuppfatta nyansskillnader, något som kan ske när svar ges i textform. De personerna som har deltagit i undersökningen kommer ha relevant erfarenhet inom frågan. De ser samband mellan orsak och verkan på ett plan som de mer oerfarna inte kan i dagsläget.

Vi vill undersöka om vi kan bygga en teori gällande vilken kombination av utvalda operativa variabler som kan förklara utfallet av en sammanslagning. Därför är det högst relevant att hålla så många av de andra faktorerna som möjligt statiska. Risken är annars att vi identifierar fel egenskaper och kommer få ett felaktigt resultat.

I de fall då det har varit svårt att fastställa om sammanslagningen skall anses som lyckad har vi träffat båda parterna för att säkerhetsställa utfallet. Ett exempel är fall 1 där Eriksson (VD på Softronic) och Sundling (VD på Modul1) hade delade åsikter om hur förvärvet uppfattades av de anställda. Här har vi behandlat Sundling som en sekundärkälla då han lämnade den nya sammanslagna bolaget direkt efter transaktionens slut. Därför anser vi att Erikssons åsikt i detta fall är mer legitim i frågan.

Vidare har de mest generella intervjufrågorna har skickats i förväg för att ge respondenten tid att ta fram relevant information för att öka validiteten på svaren men för att behålla flexibiliteten har dock inte alla frågorna skickats i förväg. Alla intervjuer har spelats in för att underlätta tolkning i efterhand. Alla respondenter har fått kontaktuppgifter till författarna för att möjliggöra eventuella förtydliganden av data eller vidareutveckling av svar, vilket också är en åtgärd för att minska risken för missförstånd och felkällor.

Målet i en studie är att resultatet är konsekvent. Reliabilitet avser huruvida studiens urval är representativt för populationen och huruvida slutsatsen är generell eller om den har uppstått som ett resultat av tillfälligheter i just den studerade situationen. Målet är alltså ett resultat som gäller vid upprepade studier, oavsett utvalda fall och där resultatet är stabilt.<sup>28</sup>

Att vi valt att studera flera olika uppköp har gjort att vi har en mer stabil slutsats och ökar utsikten till att vårt resultat gäller för flera framtida uppköp. Vi har valt ut bolag med särskilda likheter och olikheter (till exempel studerat bolag inom samma bransch men ändå skillnader i

---

<sup>28</sup> Ibid



demografiska faktorer) och därmed avgränsat oss för att öka reliabiliteten och täcka upp för att vi tittar på begränsat antal fall.

Studien belyser händelser som redan skett och utgår från att data som samlats in är trovärdig. Ett grundläggande antagande i uppsatsen är att intervjuobjekten talar sanning om det inte är uppenbart att de ljuger. Då frågor gällande misslyckade förvärv kan uppfattas som känsliga av inblandade parter är det därför viktigt att beakta eventuella bakomliggande intressen vid fastställandet av variabler.

Vi är medvetna om att kvantifieringen av de kvalitativa primärdata som genomförts medför att tolkningsskillnader kan förekomma då variablerna uppfattas på olika sätt. För att minska osäkerheten kring en variabels utfall har vi därför genomfört personliga intervjuer och ställt följdfrågor för att säkerhetsställa intervjuparten uppfattning om vår definition av variabler.

Tolkningar och generella idéer om kultur och dess betydelse kan ändras. Därför ger denna studie en ögonblicksbild av hur uppköpen uppfattas idag och det varierande tidsavståndet mellan sammanslagingsprocessen och inhämtning av data gör att vi har lagt tid på att genomarbeta primärdata och sedan även skicka tillbaka primärdata till intervjuobjekten för att kontrollera innehållet.

Detta är en explorativ studie och därför måste fler studier göras på området innan generella slutsatser kan dras. Vi ämnar inte dra generella slutsatser för alla branscher utifrån vårt stickprov.

### 3. Teoretisk referensram

#### 3.1 Organisationskultur

Bolag med liknande egenskaper har lättare att samarbeta och förstå varandras synsätt än bolag med olika egenskaper resulterar det i att sammanslagningar mellan lika bolag blir bättre och möjligheten att uppnå största möjliga synergier ökar. Många sammanslagningar som inte gått bra historiskt sett ofta har förklarats med ”kulturkrockar” som huvudorsak till misslyckandet<sup>29</sup>.

Skillnaden mellan organisationskultur och det generella uttrycket kultur ligger i att det är en kultur som utvecklas i ett organisatoriskt sammanhang. De flesta definitioner av organisationskultur fokuserar på att det är upplevelser, tankar och åsikter som är gemensamma för flera personer i ett visst socialt sammanhang. Det är alltså åsikter och värderingar som delas i en gemenskap<sup>30</sup>. Kulturen omfattar ett system av symboler och uppfattningar och är ett mönster som ger mening åt anställda och riktlinjer för hur man bör bete sig i organisationen<sup>31</sup>.

Enligt Jacobsen och Thorsvik<sup>32</sup> så kan organisationskultur definieras på följande sätt:

*Organisationskultur är ett mönster av grundläggande antaganden – uppfunnet, upptäckt eller utvecklat av en viss grupp efterhand som den lär sig bemästra sina problem med extern anpassning och intern integration – som har fungerat tillräckligt bra för att bli betraktat som giltigt, och som därför lärs ut till nya medlemmar som det riktiga sättet att uppfatta, tänka och känna om dessa problem.*<sup>33</sup>

Schein påpekar även att kultur bygger på lärande. Organisationer har olika processer för hur de tidigare har tagit till sig erfarenheter och genomgått förändringar i arbetssituationer. Därför kan en koppling mellan kultur och att företaget lär sig bemästra problem på ett visst tillvägagångssätt (till exempel hur man bemöter klienter, kunder och leverantörer) göras. Kultur utvecklas även i efterhand då företaget lär sig bemästra interna organisationsproblem och bildar ett internt sätt att kommunicera och samarbeta med andra grupper i organisationen, så att alla gemensamt medverkar till företagets överordnade mål.

---

<sup>29</sup> Nahavandi & Malekzadeh (1988)

<sup>30</sup> Cohen & Levinthal (1990)

<sup>31</sup> Davis (1984)

<sup>32</sup> Jacobsen & Thorsvik (2008)

<sup>33</sup> Schein (1985)

Schein<sup>34</sup> betonar också att kultur finns bara så länge den uppfattas som verklig. Jacobsen och Thorsvik ger följande exempel: om en grupp assistenter på en socialbyrå har ett grundläggande antagande om att en viss grupp klienter försöka lura dem och ständigt får bekräftelse på att detta är fallet, kommer antagandet som ingår i organisationskulturen att vidmakthållas och präglar deras förhållande till denna klientgrupp.

Schein nämner även att kulturen måste läras ut till de nya i företaget. Det är ett sätt att inviga och socialisera nyanställda och få dem att bete sig på ett sätt som är presentabelt för organisationen.

De kulturella drag som finns hos företag är i grund och botten ett resultat av att människor har ett behov av att uppleva social tillhörighet och bli accepterade av andra samt att alla människor har behov av stabilitet och mening i tillvaron.<sup>35</sup>

Organisationskultur bör alltså betraktas som ett resultat av att människor försöker skapa mening, sammanhang, helhet och stabilitet i sättet att leva i gemenskap med varandra. Nyckelbegreppet enligt Jacobsen & Thorsvik när man pratar om organisationskultur är *gemenskap*.

### 3.2 Kulturkrockar leder till minskade synergieffekter

Många fusionsforskare menar att man inte endast kan se till strategiska synergier vid bedömning av företagskombination utan att kulturkrockar utgör stora svårigheter i utvinnandet av synergier under organisationernas integrationsprocesser<sup>36</sup>. Många fusionsforskare menar därför att man endast ska kombinera företag med liknande företagskulturer för att minska risken i att förlora synergier<sup>37</sup>.

I figur 1 demonstreras tre perspektiv på orsaksfaktorer till personalmotstånd; kulturkrockar, hotfulla tolkningar och negativa karriäreffekter<sup>38</sup>. Ett vanligt perspektiv är att företagskulturella orsaker är det som ger upphov till personalmotstånd<sup>39</sup>. Fusionsforskare menar att personalmotstånd kan undvikas genom att endast genomgå fusioner med företag som är mycket lika sig själva och skulle detta inte vara ett alternativ så kan de undvika

---

<sup>34</sup> Schein (1985)

<sup>35</sup> Jacobsen & Thorsvik, (2008)

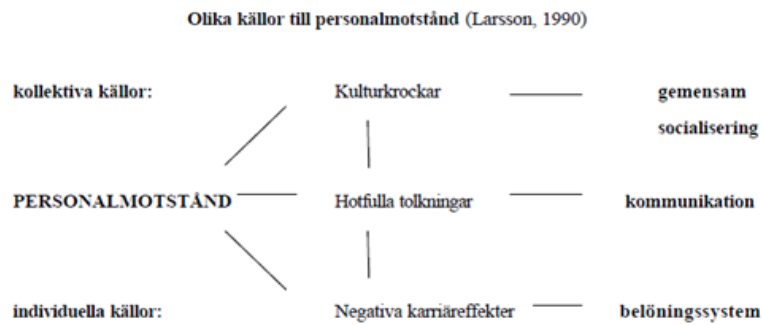
<sup>36</sup> Nahavandi & Malekzadeh, (1988)

<sup>37</sup> Cartwright & Cooper, (1996)

<sup>38</sup> Buono & Bowditch, (1989)

<sup>39</sup> Ibid

personalmotstånd genom gemensam socialisering, kommunikation och belöningsystem för att då kunna skapa en som enligt dem är nödvändig, gemensam företagskultur.



Figur 2

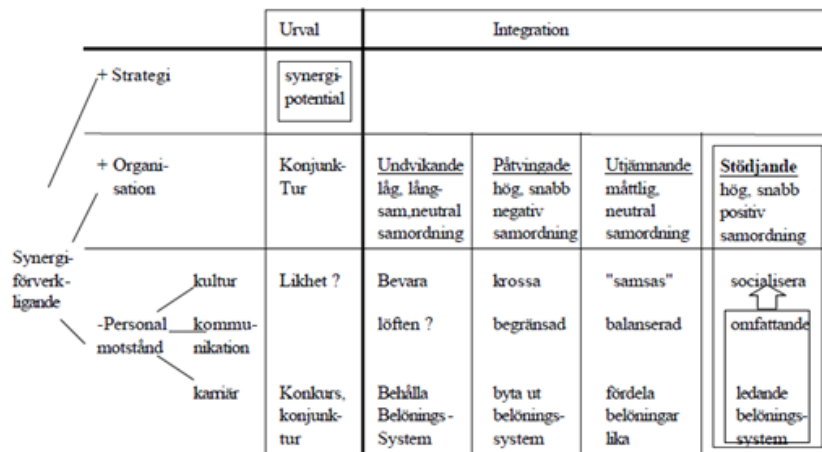
För att uppnå en hög grad av synergipotential menar Larson et al<sup>40</sup> att det är viktigt med en stödande integrationsansats vilken består av hög organisatorisk gemensam socialisering, omfattande kommunikation och belöningsystem som motiverar till förändringsansatser. Detta menar Larson et al bidrar till ökad sannolikhet för att de strategiska, organisatoriska och personalmässiga framgångarna ska samverka på ett effektivt sätt.

I en studie av 61 företagsuppköp och fusioner visade det sig att sammanslagningarna behövde ha hög strategisk synergipotential, hög organisatorisk integration och lågt personalmotstånd<sup>41</sup>. Det visade sig även att samtliga faktorer är ett krav då endast bristen av en av dessa medverkade till att synergiförverkligandet skulle bli lidande. Figur 3 visar den integrativa modell över olika urvalskriterier och integrationsansatser som ovan nämnts.

<sup>40</sup> Larsson, 1993; Larsson et al, 2001

<sup>41</sup> Larsson & Finkelstein, 1999

En integrativ modell för synergiförverkligande i företagsuppköp och fusioner



Figur 3

## 4. Empiri

### 4.1 Explorativ förstudie

Irell berättade att företagskultur är en fråga som är relevant och växande i näringslivet. Irell betonade vikten av att vara tydlig i sammanslagningsprocessen och att det ofta beror till stor del på management i fall en sammanslagning blir lyckad eller ej.

Det är viktigt att företaget som ska köpa ett annat har en tydlig vision och orsak till varför förvärvet ska addera värde. Det är även viktigt att ha tydligt uppsatta mål och planera processen tillsammans för att alla ska veta när olika delar ska ske och för att man ska ha en översikt över hela processen.

Irell berättade även om vikten av att bilda ett nytt företag och inte bara att slå ihop två gamla. Är man inte tydlig med att det har skett en förändring finns risken att subkulturer bildas och att folk betar sig som de gjorde innan och därmed inte är med på förändringen då det ligger i människors natur att vara negativt inställda till förändring.

Vidare betonade Irell vikten av att följa upp och mäta hur det går för ett företag och att snabbt införa ett system som fungerar för båda parter. Gör man inte detta tidigt efter processen så riskerar ledningen att tappa kontroll och få kostnader associerade med att man inte vet riktigt varför problem uppstår och det tar längre tid att åtgärda problem om uppföljningen förändras eller är otillräcklig.

## 4.2 Kort beskrivning av valda sammanslagningar

### 4.2.1 Softronic i korthet

Softronic är ett IT- och managementbolag som bidrar till kundernas affärsutveckling och ökade konkurrenskraft. Bolagets grundidé är att leverera IT för bättre affärer. Genom att Softronic kombinera erfarenhet och nytänkande inom spjutspetsteknik med kompetens inom strategi och affärsutveckling, tar de ett helhetsansvar – från behovsanalys och utveckling av verksamhetskritiska lösningar till implementering och drift. Företaget grundades 1984 och har idag cirka 370 anställda fördelade på kontor i Stockholm, Göteborg, Malmö, Arjeplog, Överkalix, Estland och Danmark.<sup>42</sup>

### 4.2.2 Modul1 i korthet

Modul 1 levererar kundspecifika IT-lösningar, bransch- och verksamhetspecifika e-tjänster som stödjer kunders affärsverksamhet. Kunderna är både stora och medelstora företag inom bank & finans samt offentlig verksamhet. Kontor finns i Stockholm, Göteborg och Sundsvall. Modul 1 har status som Microsoft Manager Partner och Microsoft Gold Partner och är även nära partner med Oracle och IBM. Modul1 grundades 1992.<sup>43</sup>

### 4.2.3 Capacent i korthet

Capacent är en nordisk management konsultfirma med 275 anställda i Sverige, Finland, Danmark, Island och Norge. Affärskonceptet är att arbeta enligt klienternas strategiska agenda och leverera långsiktiga resultat i processerna genom att slå samman konkreta konsulterfarenheter med djup analys och industriell kunskap. Capacents klienter består främst av stora industribolag och service företag, private equity bolag, finansiella institutioner och offentlig sektor.<sup>44</sup>

### 4.2.4 UnitedLog Group i korthet

UnitedLog är ledande företag inom Supply Chain i Norden. UnitedLog omstrukturerar och utvecklar Nordiska klienters globala flöden av tjänster, information och kapital. UnitedLog erbjuder management konsulttjänster inom SCM, speciell mjukvara för Control Tower Applications samt outsourcing tjänster för logistikprocesser. UnitedLog är baserade i Norden

---

<sup>42</sup> Softronic, [www.softronic.se](http://www.softronic.se)

<sup>43</sup> Infodata

<sup>44</sup> Capacent, [www.capacent.com](http://www.capacent.com)

men har även partner nätverk i Europa, Nordamerika och Asien. Bolaget ägs och styrs av ägarna tillsammans med sjätte AP-fonden och AB Arvid Svensson.<sup>45</sup>

#### 4.2.5 Accenture i korthet

Accenture är ett globalt konsultbolag med tjänster inom Management Consulting, tekniktjänster och outsourcing. Antalet anställda överstiger 250 000 personer som arbetar i 120 länder med att hjälpa kunder i alla industrier och inom alla arbetsområden. Accenture är kända för sin starka företagskultur och för att vara ett av de få bolag som lyckas kombinera problemlösning av övergripande strategiska problem med att erbjuda teknisk expertis.<sup>46</sup>

#### 4.2.6 Expectica i korthet

Expectica var ett litet bolag med en entreprenöriell kultur. De anställda på bolaget var flexibla och kunde påverka sitt eget arbete på flera olika sätt. Expecticas verksamhet var indelad i en produktorienterad del och en servicedel.<sup>47</sup>

#### 4.2.7 Cybercom i korthet

Cybercom är ett konsultföretag inriktat på avancerade IT- och telekomlösningar som skapar affärsvärde för kunder genom att leverera kostnadseffektiva lösningar av högsta kvalitet. Med global leveranskapacitet stärker Cybercom sina kunder med helhetslösningar där teknik och verklighet möts, med lokal närvaro i samarbete med kunden. Cybercoms verksamhet har en stark plattform i Norden och etableringar i östra Europa och Asien. Cybercom har drygt 1 700 medarbetare, erbjuder bland annat lösningar inom internet- och mobila tjänster, säkerhet, inbyggda system och Telecom management. Bolaget grundades 1995 och är sedan 1999 noterat på Nasdaq OMX Nordic.<sup>48</sup>

#### 4.2.8 AU system i korthet

AU system var ett konsultföretag inom IT-branschen som levererade skräddarsydda IT-lösningar till företag och myndigheter. AU system startade 1974 genom att övertyga Stockholms Fondbörs om att minidatorer och datakommunikation borde användas för att effektivisera börshandeln. 2002 köptes AU system av Teleca, avregistrerades från börsen, och delades upp i tre delar varav en del senare såldes till Ericsson. 2006 ville Teleca sälja de

---

<sup>45</sup> Unitedlog, [www.unitedlog.se](http://www.unitedlog.se)

<sup>46</sup> Accenture, [www.accenture.com](http://www.accenture.com)

<sup>47</sup> Ibid

<sup>48</sup> Cybercom, [www.cybercom.se](http://www.cybercom.se)

avdelningar som huvudsakligen utgjordes av gamla AU system - dessa fick namnet AU systems och tanken var att introducera AU systems på börsen. Men 2007 köptes istället AU systems av Cybercom.<sup>49</sup>

#### 4.2.9 Capgemini i korthet

Capgemini är ett stort franskt Management- och IT-konsultbolag som ägs av Capgemini S.A. i Frankrike och är noterat på Parisbörsen. Företaget är ett av världens största konsultbolag inom management och IT och hade 108 698 anställda världen över i slutet av december 2010, varav en dryg fjärdedel i Frankrike och Indien vardera samt cirka 2 500 i Sverige.<sup>50</sup>

#### 4.2.10 Accept Data i korthet

Acceptdata startades 1984 i Stockholm. Acceptdatas affärsmodell var att dels utveckla mjukvara och sälja den med supportfunktioner och konsulttjänster. Bolaget hade 120 anställda. Bolaget blev snabbt marknadsledande på den svenska marknaden och bestämde sig då för expandera utomlands. Bolaget ansåg att den svenska marknaden var mättad och letade efter en större köpare och hittade tillslut Capgemini.<sup>51</sup>

#### 4.2.11 Ernst & Young i korthet

Ernst & Young är en ledande global aktör inom revision, skatt, transaktionsrådgivning och redovisning. E&Y har 152 000 medarbetare i 140 länder världen över förenas av gemensamma värderingar och en stark vilja att leverera tjänster av högsta kvalitet.<sup>52</sup>

### 4.3 Intervjuerna

#### 4.3.1 Softronic och Modul1 - Fall 1

Softronic hade alltid ögonen öppna för nya förvärv och såg att modul1 inte hade tjänat pengar på flera år. Enligt den förvärvskalkyl Softronic gjorde innan de tog beslut på att lägga bud på Modul1 såg de att detta skulle vara möjligt att få Modul1 att leverera ett positivt resultat och de gick in och la ett bud på Modul1. Då båda bolagen var börsnoterade och uppköpet följde den lagstadgade struktur som börsnoterade bolag måste följa vid uppköp.

---

<sup>49</sup> AU system, <http://www.cisionwire.se/au-system>

<sup>50</sup> Capgemini, [www.Capgemini.se](http://www.Capgemini.se)

<sup>51</sup> Accept data, Tobiesson.

<sup>52</sup> Ernst & Young, [www.ey.se](http://www.ey.se)



Sundling menar att Modul1 var ett företag med framarbetade processer för hur arbetsprocesserna skulle gå till och att Softronic var mer fria i sitt arbetssätt där resultatet var målet och hur de gick tillväga för att komma dit inte spelade lika stor roll. Sundling menade också att Softronic var mer opportunistiska i sitt arbetssätt medan Modul1 var mer planerande. Sundling menade även att de båda företagen var innovativa på olika sätt, Modul1 var branschorienterade medan Softronic var mer kundorienterade, de höll fokus på hur de skulle hitta sin nästa affär hos varje kund.

Eriksson berättar att de endast fick 17 % accept vid första budtillfället och att det blev oroligt på Modul1 när de inte visste vad som skulle hända. Under budgivningsprocessen menade Sundling att ledningen på Modul1 hela tiden kommunicerade ut att uppköpet var på gång och att det var det som alla hade att vänta men många anställda sa upp sig. Enligt Eriksson och Sundling så skedde ett kraftigt personalavhopp med ca 30 %.

Sundling berättade att de bud de fick matchade förväntan och de såg att de två företagen hade komplimenterande kundsegment och de båda hade samtidigt samma kärnkompetens.

Efter uppköpet satte sig nyckelpersonerna i de båda företagen för att diskutera igenom och sätta nya gemensamma mål för den nya organisationen. Sundling menar att det är viktigt att redan innan sammanslagningen ha förståelse för att företag har olika kulturer och vara medveten om att skillnader kommer att uppstå och vara mycket tydlig med dessa. Eriksson beskrev en kultursammanslagning som två olika massor som ska slås samman. Den stora massan är den som kommer influera den nya kulturen mest medan den mindre kommer att vara med och påverka men inte lika mycket. Han menade även att det är viktigt att förstå att den egna kulturen innehar svagheter och vara mycket öppen för förändring. Sundling menar även att det är viktigt att i den nya kommunikationen ”kommunicera ut att detta är det nya och att ledningen är medvetna om att detta kanske går emot det gamla men att detta är vad som gäller nu på grund av de nya gemensamma målen de har”.

Efter att budet accepterats och möten ägt rum då man diskuterat de nya gemensamma målen så flyttade sedan företagen in i gemensamma lokaler och en kick-off ägde rum.

Eriksson menade att de olika arbetssätten de båda företagen haft bidrog till förvirring i den nya gemensamma organisationen. Han berättade att han uppfattade att de från Modul1 som flyttade in kände sig frustrerade över att inte ha tydliga riktlinjer i arbetet. Sundling berättade att det även uppstått krockar ute hos kunderna då Modul1 hade tydliga planer för varje kund

och personer från Softronic hade gått in och startat igång projekt som avvek från denna planering. Detta hade upprört de anställda som kom ifrån Modul1.

Eriksson medger att trots att Softronic hade ett bra ledarskap i processen så betonar han vikten av att kunna leda på micronivå – dag för dag. Erikssons ledarskap var icke-styrande. Detta ogillades av Modul1 som trivdes med ett strukturerat ledarskap och tydliga arbetsuppgifter och uppstyrda processer.

Syftet med uppköpet var att komma åt Modul1s kundsegmentet och att få in den kunskap som fanns bland personal. De hade i sin förvärvskalkyl räknat med ett personalavhopp på upp till 30 % och menade att så länge de ändå kunde behålla kunderna så skulle synergier uppnås och uppköpet kunde bli lyckat. Trots det stora personalavhoppet på Modul1 innan uppköpet ägde rum så menar Eriksson att det blev ett lyckat uppköp just på grund av att de lyckats behålla kunderna. Sundling menar att han inte hört att de tappat en enda kund men med reservation för att han kan ha missat viss information gällande detta då han inte längre är kvar i den nya i organisationen utan valde att avgå så fort de båda parter var ”uppe på banan”.

#### **4.3. 2 UnitedLog & Capacent – Fall 2**

Båda parterna ordnade flera möten mellan nyckelpersoner i externa miljöer och Ridström och en representant från UnitedLog (UL) träffade Trepp och förstod varför affären var en god idé och började skissa upp planeringen för hur förvärvet skulle ske. När det blev känt av flera på ULs sida att Capacent var intresserade av uppköpet mottogs förslaget positivt och Ridström började sin resa i Norden för att presentera UL för Capacent och processen var igång.

UL var innan förvärvet mer resultatorienterade än kundorienterade och det var de personer som visade högst resultat inom organisation som hade rätt att styra mer och blev tidigare involverade i processen. UL sålde mest supply chain projekt på konsultsidan innan förvärvet och konsulterna inom UL kände sig enligt Ridström som en separat del av UL. Även Trepp påpekar att de konsulter som fanns inom UL passade inte in i deras kultur och deras affärsidé och därför var sannolikheten hög att deras konsulter skulle passa in bättre i Capacents miljö och att det var något man kunde bygga drivkraft på. Eftersom konsulter ser sig själva som viktiga och motiverade behöver de bli uppmärksammade för det och även involverade i processer tidigt för att känna sig delaktiga. Därför involverade Capacent flera personer på olika nivåer i diskussionerna tidigare.

Det genomfördes workshops och övningar, även off-site för att integrera flera personer och innehållsmässigt fokus var att på ytan sätta ihop formellt väsentliga strukturgrepp som måste till när två firmor blir ett som exempelvis ny organisationsstruktur, affärsplan, nytt ledarskap, definiera nytt produktbjudande o.s.v. Indirekt var syftet med workshops och möten även att få ihop det kulturellt, vad man står för, hur man jobbar dag för dag, på vilket sätt man ska kommunicera mot kund och lära känna varandra. Den processen höll på i tre månader med mängder av övningar. Vad som kom ut efter denna period var en ny organisation bestående av nya grupperingar, nya chefer, nya mål och en ny produktpalet. Sedan jobbade man vidare med att implementera förändringar från papper till verklighet.

Trepp påpekade att kommunikationen skedde inte bara på intranät och elektroniskt, utan även fysiskt i riktiga möten bland personal på alla nivåer. Därför var det viktigt att hitta individer och ledare som kunde genomföra och driva processen och möta personal och mellanchefer för att leda sammanslagningen på mikronivå. I sammanslagningen fanns det individer som var svårare att motivera och få med men Trepp menade att detta är ett vanligt mänskligt fenomen. Majoriteten av människor är negativt inställda till förändringar och det är en mänsklig instinkt att tycka det är jobbigt. Capacent var medvetna om detta och la därför resurser på att genomföra ”Cultural Due Dilligence”. Trepp arbetade mycket med Ridström för att kartlägga de personer som var viktiga både affärsmässigt men även kulturellt för UL. Bolagen valde att integrera sig med varandra enligt en eskalerande princip men höll ett högt tempo under hela implementeringen. Trepp och Ridström var sams om faktumet att sammanslagningen måste fort ske inom tre månader från att offentligkört uppköpet för att inte riskera att subkulturer bildas och att värde förstörs i tidsåtgången.

Trepp hade funderat på tidigare liknande sammanslagningar då två olika bolag slås samman och var övertygad om att det fanns många bolag såg nyttan med att kunna konsultera övergripande frågor men också tillhandahålla IT-lösningar. Dock var det få som lyckades få igenom ett lyckat uppköp på grund av bristande förmåga att hantera de kulturella skillnaderna.

Ridström och Trepp trodde båda att en faktor som gjorde förvärvet lyckat var att man lyckades kartlägga viktiga personer och få med dem i processen. Både UL och Capacent lyckades motivera sina anställda och var tydliga i sin interna kommunikation om vad förändringarna skulle innebära för de båda bolagen. UL konsulterna flyttade fort in i Capacents lokaler och blev en del av Capacents team. Trepp berättade att man inte ville att de

skulle sitta för sig i ett hörn och göra så som de tidigare gjort utan integrerade dem helhjärtat i Capacents sätt att arbeta men var samtidigt flexibel och öppen för att ta in ULs positiva sidor. Både parterna uppträdde på ett prestigelöst sätt och lyssnade på varandra.

#### 4.3.3 Accenture & Expectica – Fall 3

År 2005 förvärvade Accenture ett mindre bolag vid namn Expectica<sup>53</sup>. Expectica hade både en produkt-del och en tjänst-del. Accenture förvärvade hela bolaget 2005. Bakgrunden till uppköpet var att Accenture hade identifierat ett område där de saknade en viss expertis som de såg att Expectica var framgångsrika inom.

Något som Accenture betonade var viktigt vid valet av Expectica var att de hade kompletterade kundsegment. Haefner menade att trots flera utmaningar i sammanslagningen så lyckades de båda parterna relativt bra med att behålla de gamla kunderna till Expectica.

I anslutning med uppköpet enades båda parter om när och var en press release skulle gå ut till allmänheten.

Accenture hade liksom många andra stora bolag en tydlig organisatorisk struktur medan Expectica var en mer flexibel och rörlig organisation. Haefner menade att detta orsakade frustration hos de anställda på Expectica. Vidare berättade han denna reaktion är vanligt förekommande då Accenture alltid köper betydligt mindre organisationer än de själva vilket i många fall medför att de har en mer flexibel organisationsstruktur. Han menade även att de anställda på Accenture försöker vara öppna för förändring men att Accentures många policys och regler har upprört de anställda på Expectica ytterligare. Haefner berättade att båda bolagen efter uppköpet utformade gemensamma visioner.

Haefner betonade vikten av att bolagen sinsemellan ska vara väl anpassade kulturmässigt. Därför är Accentures strategi alltid att de endast köper bolag som är innovativa och så var fallet även i detta uppköp. Ledarstilarna som fanns på bolagen påminde om varandra då Expecticas ledare också var noggranna med att hålla deadlines. Dock påpekade Haefner att Expectica som företag var mer riskbenägna i sin verksamhet än Accenture.

---

<sup>53</sup> Expectica heter något annat i verkligheten

Haefner menade att ett motiverat management var viktigt för att uppköpet skulle bli lyckat och för att transaktionen skulle genomföras. Han berättade att det vore svårt att motivera de anställda och den andra parten om inte ledningen tror på uppköpet. Expectia var från start skeptiska till sammanslagningen och i kombination med att Accenture fokuserade redan från start på att integrera parterna ökade skepticismen hos Expectica.

Haefner berättade att många anställda då var missnöjda med uppköpet men att dessa är inte kvar inom Accenture idag. De affärsansvariga menar dock att detta var en affär som bildat många och tydliga synergier.

#### **4.3.4 Cybercom & AU System – Fall 4**

Cybercom hade en speciell organisationsstruktur innan de började förvärva andra bolag. Cato berättade att de från början var ca 25 personer i Cybercom som alla jobbade väldigt individuellt. När de påbörjade ett nytt projekt, startades ett dotterbolag till Cybercom där två personer hade huvudansvaret och fick utveckla bolaget tills det nådde en större storlek. Om två personer ur det nya dotterbolaget sedan fick en ny idé, kunde de i sin tur knoppas av och starta ett ytterligare dotterbolag. Detta var sättet på vilket Cybercom växte fram till 2006. I denna struktur utvecklades en kultur som gjorde att folk fick fria händer så länge de levererade s.k. frihet under ansvar. Detta ledde till att de anställdas dagar kunde se helt olika ut beroende på vilket projekt man arbetade med. AU system kom från Teleca som var ett produktorienterat bolag. AU system kände inte att de hörde samman med Teleca men var enligt Cato neutralt inställda till att bli uppköpta av Cybercom. AU system hade ett strukturerat processororienterat sätt att arbeta på och mindre flexibilitet i schemat. De hade bestämda fikatider varje dag och en tidpunkt då alla gick hem för dagen. De hade även tydligare roller och arbetsfördelning, menade Cato.

Efter att man flyttat in i gemensamma lokaler i Stockholm, Göteborg och Malmö var dessa rutiner kvar efter sammanslagningen. Cybercoms anställda tog fikapaus när de kände att de behövde och stannade kvar efter att AU systems anställda gick hem. De två grupperna umgicks inte med varandra utan fortsatte som vanligt fast under samma tak.

Cybercoms ledord innan uppköpet av AU system var ”snabbfotad” och det genomsyrade hela kulturen och deras flexibilitet med arbetstider och pauser. De anställda på Cybercom som var

vana vid att själva ta ansvar kunde inte tänka sig fika på bestämda tider och varje dag gå hem vid samma tidpunkt. De uppfattade AU system som trögartade och osjälvständiga.

Innan Cybercom köpte upp AU system slutade den gamla VDn på Cybercom och en interim VD från Danmark fick ta över rollen tillfälligt. Cybercom gjorde en Cultural Due Dilligence av AU system. Det var första gången i Cybercoms historia då de satsade på att planlägga och få en överblick av skillnaderna i kultur mellan organisationerna. Cato nämnde att Cybercom upptäckte flera olikheter mellan organisationerna. En av dem var faktumet att AU system var anslutna till facket vilket Cybercom inte var. Att vara fackansluten innebär mer administrativt jobb och vissa beslutprocesser kan ta längre tid och Cato menade att Cybercoms övergång till att bli fackligt anslutna medförde att ”snabbfoheten” dämpades.

När Cybercom genomförde culture due dilligence processen upptäckte de endast de skillnader som var påtagliga. Vad de missade var att undersöka hur kulturen skildes på mikronivå. Detta upptäcktes endast efter förvärvet och Cato menade att AU systems arbetssätt var mycket mer processororienterat än vad de trodde från början.

Efter att förvärvet var avslutat gjorde Cybercoms VD en roadshow för att kommunicera ut nya visioner och informera alla berörande organisationer i både Norden och Polen . Internt kommunicerades mycket information på Cybercoms intranät där folk även kunde ställa frågor om vad sammanslagningen innebar för just dem. Man såg även till att mellanchefer fungerade som språkrör mellan management och de anställda.

Bland de anställda fanns det en grupp människor inom AU system som hade varit inställda på att bolaget skulle börsnoteras. De var de som varit med AU system sedan länge tillbaka innan Telecatiden. De var mest skeptiska till att bolaget nu var en del av ännu ett nytt bolag.

En annan grupp inom AU system såg sammanslagningen endast som ett tillfälle att byta logotyp på visitkortet och eventuellt flytta in i nya lokaler, men var helt likgiltiga i övrigt. De fortsatte bara arbeta på det sätt som de alltid gjort.

Än idag skiljer sig de två grupperna fast de sitter under samma tak. AU system har egna grupper på Cybercoms intranät och umgås endast med utomstående ifall projekten överlappar.

#### 4.3.5 Capgemini och Acceptdata – Fall 5

Accept Datas affärsmodell var att utveckla system till marknadsplatser och system till fondkommissionärer och banker. Det handlade om att utveckla mjukvara samt att sälja den tillsammans med supportfunktioner och konsulttjänster. Bolaget blev snabbt marknadsledande på den svenska marknaden och ansåg 1989 att den svenska marknaden var mättad och letade efter ett bolag med internationell anknytning och fick då kontakt med Capgemini, ett av världens största konsultbolag inom management.

Tobieson<sup>54</sup> berättade att Accept Data ville sälja in både produkterna, serviceverksamheten och konsulttjänster till Capgemini. Tobieson menade att Accept Datas produktmix gjorde att de hade en kundorienterad kultur men även ett produkttänk som de ville sprida till Capgemini. Detta tyckte den kontaktperson Accept Data hade på Capgemini var en bra idé och målet var att få in produkttillverkning hos Capgemini enligt Tobieson.

Tobieson beskrev att ett företags affärsmodell bygger den kultur som sedan kommer dominera verksamheten. När två företag ska slås samman handlar det om två olika affärsmodeller och därmed två olika kulturer. Själva köpet gick dock fort och Accept Data träffade den svenska ledningen för Capgemini för diskussioner. Tobieson berättade om den platta organisationsstrukturen på Accept Data där chefen styrde tillsammans med sina medarbetare och där det var mindre fokus på titlar och roller till skillnad från Capgemini där de hade en klar hierarkistruktur. Tobieson berättade även att Accept Data låg mycket långt fram i utvecklingen och att de hela tiden jobbade på att vara innovativa medan detta inte var ett lika stort fokusområde hos Capgemini.

I Stockholm flyttade Capgeminis finansdivision in i Accept Datas lokaler på Linnégatan. Förutom att de då satt i gemensamma lokaler berättade Tobieson att de inte lade tillräckligt stor vikt på att integrera arbetsprocesser på daglig nivå. För att en integrerad agenda ska ge resultat måste integrationen ha en logisk koppling till en gemensam vision. Att bara sitta under samma tak innebär inte nödvändigtvis att man delar vision, menade Tobieson. Inställningen hos VDN på Accept Data var enligt Tobieson positiv till sin början och Accept Data och Capgemini var noggranna med att formulera gemensamma mål. Tobieson berättade att de hade klara visioner och alla parter visste vart de var på väg men när han efteråt såg tillbaka på det menade han att de förlitat sig för mycket på endast en nyckelperson på Capgemini. Denna person flyttade sedan ner till Tyskland och efter detta började de andra på

---

<sup>54</sup> Erik Tobieson, Medgrundare Accept Data

Capgemini att fundera på om produktidén verkligen var en idé att satsa på. Accept Data lyckades inte övertala dem om detta och personalen på Accept Data togs därför sedan endast in som ytterligare konsulter till Capgeminis verksamhet. Detta menade Tobieson resulterade i att de anställda som var vana vid att jobba med exempelvis produktutveckling kände sig hämmade och de slutade en efter en och med dessa avhopp i kombination med att produktidén helt hade avvisats menade Tobieson att det resulterade i att synergierna försvann.

Ledarskapet i organisationerna hade sina historier om syftet med sammanslagningarna som de kommunicerade till de anställda men i det dagliga arbetet levde de inte upp till detta och man sa en sak medan man gjorde en annan berättade Tobieson. Att Accept Data var en platt organisation medan Capgemini var hierarkisk menade Tobieson skapade problem i sammanslagningen men anledningen till att sammanslagningen var misslyckad och att de tappade synergierna var att de gemensamma visionerna inte var gemensamma för alla och att de inte kommunicerades ut i enighet med en integrerad agenda.

#### **4.3.6 Capgemini och E&Y Consulting – Fall 6**

Eriksson menade att drivkraften bakom förvärvet av E&Y Consulting var att Capgemini sökte att bli ett globalt bolag och utöka sin kundbas i Indien, USA och Tyskland. Karlsson menade att parternas syfte skiljde sig sinsemellan då E&Y såg detta som en god affär och ett tillfälle att sälja av sin verksamhet medan de var på toppen.

Bolagen hade åtskilda kulturer. E&Y var partnerägt medan Capgemini var börsnoterat. Karlsson betonade detta som en av orsakerna till de många strukturella problemen.

E&Y ägarstruktur gjorde att de var fokuserade på att optimera sin egen ekonomi. Capgemini var ett traditionellt börsbolag som styrdes som en helhet. Capgemini hade en linjestruktur som skiljde sig avsevärt från ägarstrukturen på E&Y. Detta skapade kulturmässiga skillnader gällande disciplin och beslutsfattande och detta medförde en kollision i arbetsprocesserna parterna emellan. Redan innan sammanslagningen var Capgemini medvetna om den risk som förelåg vid sammanslagningen och de försökte därför att eliminera dessa, dock utan framgång.

Karlsson berättade att varken ledarskapet, arbetsfördelningen eller hierarkin såg likadan ut i de två bolagen. Han menade även att E&Y dåvarande organisation var geografiskt utspridd och hade svårigheter att sälja in nya projekt då revisorerna fungerade som säljkraft.



E&Y Consulting drevs som ett eget självständigt bolag men när Capgemini förvärvade E&Y ändrade de kraven på styrsystem och rapportering. Två veckor senare hade VDn på E&Y bytt jobb.

Externt kommunicerade bolagen på ett regelstyrkt och traditionellt sätt och var noggranna med att förbereda press releasen tillsammans. Internt var transaktionen konfidentiell och Karlsson betonade vikten av att allt hölls hemligt och gjordes på rätt sätt i fusionen.

När det blev känt att bolagen skulle slås ihop arbetade båda parterna med att försöka få ihop det men Karlsson berättade att det fanns folk som inte gillade förändringen och dessa lämnade bolaget. Bolagen passade inte ihop på det kulturella planet och i samband med att konjunkturen vek gjorde detta att en del kunder gick förlorande. Sammanfattningsvis menade Karlsson att flera ovan nämnda omständigheter gjorde att det blev ett misslyckat förvärv.

## 5. Analys

Tidigare forskning har visat att likhet mellan bolag är viktigt för att en sammanslagning ska lyckas. Det har även funnits lyckade sammanslagningar mellan bolag som inte har varit lika varandra. Vår frågeställning lyder när leker lika bolag bäst? Omvänt, när leker olika bolag lika bra?

### 5.1 Softronic & Modul1

Den huvudsakliga drivkraften till varför Softronic ville köpa Modul1 var att Eriksson med ledning såg potential för hur de skulle kunna få Modul1 att bli lönsamma. Sundling ansåg dock att de kompletterande kundsegmenten var en av de viktigaste anledningarna till uppköpet- därav skillnader i syfte med uppköpet. När Sundling insåg att uppköpet skulle gå igenom beslöt han sig för att lämna Modul1 efter förvärvsprocessen. Att Sundling gjorde en bra överlämning var dock viktigt för en lyckad process. Bristande extern kommunikation i kombination med avsaknad av exekvering gjorde att responsen vid första budet endast var 17 %. Trots det lyckades Softronic till slut ändå genomföra köpet genom att förlänga svarstiden och kontakta passiva stora ägare. Osäkerheten kring huruvida affären skulle gå till avslut medförde dock att många anställda reagerade negativt på uppköpet och över 30 % sade upp sig från Modul1.

Faktumet att många anställda slutade på Modul1 hade ingen märkbar effekt på intäkterna från kunder då de anställda inte tog med sig kunderna när de lämnade bolaget. Detta kan förklaras med att kunderna värdesatte teknisk expertis högre än klientrelationen på Modul1 och ville därför stanna kvar som kunder hos det nya sammanslagna bolaget.

Eftersom båda bolagen erbjuder främst IT-konsultlösningar (de har lika utbudsmix) så är kunderna inte lika beroende av personliga relationer utan värdet ligger i de IT-lösningar som de köpt av Modul1. Dessa IT-lösningar fortsatte kunderna att efterfråga från det sammanslagna bolaget.

Erikssons ledarskap var mjukare i detta uppköp än i hans tidigare uppköp och fokuserade inte lika mycket på att få alla anställda med sig i uppköpet. Faktumet att Softronic och Modul1 var produktorienterade kan vara anledningen till att en mjuk ledarstil fungerade bra då det var viktigt att hålla fokus på produkten till kunderna och inte klientrelation.

Trots att båda företagen var produktorienterade och att fokus ligger på att sälja en bra produkt är det ändå viktigt att få båda parter att känna sig som en ny helhet för att de ska hålla sig motiverade i sitt jobb samt trivas. Genom att atmosfären på båda bolagen var innovativ och att de anställda var flexibla gjorde att parterna kunde relatera till varandra och kände igen varandras arbetssätt. Alltså var likheten i innovation och flexibilitet bidragande till att förvärvet ändå blev lyckat.

## **5.2 Capacent & UnitedLog**

UL konsulter kände sig inte hemma i det annars produktorienterade bolaget och var entusiastiska till att få komma till Capacents konsultfamilj. Integrationen gick fort och båda parterna hade lika positiv inställning till förvärvet. Trepps tidigare erfarenhet av sammanslagningar gjorde att han lyckades kartlägga viktiga nyckelpersoner och sedan bygga drivkraft genom att motivera nyckelpersoner och anställda i alla led. Det faktum att Trepp förstod vikten av företagskultur vid sammanslagning gjorde att han hittade lösningar på hur de skulle skapa samhörighet mellan parterna på ett subtilt men effektivt sätt. Han utnyttjade externa kickoffer för att bilda formella strukturgrepp men även lägga in sociala aktiviteter och således var det de informella aktiviteterna som la grunden för en integrerad agenda och ett lyckat förvärv.

Capacent hade högre debiteringsgrad än UL. I och med sammanslagningen inkorporerades ULs konsulter och kunde därför höja sin debiteringsgrad till Capacents nivå. Således

uppnåddes synergier på intäktssidan och ”1+1=3”. Denna synergi var tydlig då båda bolagen hade samma sätt att mäta prestation.

Likheten i hög grad av flexibilitet mellan Capacent och UL redan innan sammanslagningen gjorde att de hade ett prestigelöst sätt i bemötandet till varandra och varandras arbetssätt. Parterna var därför öppna för att ta efter varandras fördelar och tolerera skillnaderna i organisationsstruktur och innovation.

### **5.3 Accenture & Expectica**

Det huvudsakliga syftet med uppköpet var att Accenture hade identifierat en del i Expecticas strategiplan som de själva saknade kompetens inom men som Expectica var specialiserade på. De såg därmed att de kunde komplettera deras utbud genom att förvärva Expectica. Således hade parterna en skillnad i deras utbud innan sammanslagningen. Expectica hade både en produktorienterad del och en kundorienterad del och Accenture förvärvade båda delarna.

En annan framträdande skillnad mellan Accenture och Expectica var den organisatoriska strukturen. Eftersom Accenture är ett så mycket större bolag finns det mycket regler och hierarki, något som inte alls fanns på Expectica. De anställda på Expectica ansåg att de inte kunde påverka Accenture och kände sig förbisedda då de var vana vid att arbeta i en liten organisation där de lätt kunde påverka förändringar.

Den demografiska skillnaden mellan Accenture och Expectica gjorde inte bara att organisatoriska strukturen skiljde sig åt, utan också flexibiliteten och att bolagen hade olika lätt att anpassa sig till förändringar.

Accenture förvärvar bolag som de finner smidiga att integrera. Expecticas syn på innovation påminner om Accentures syn och det är därför en likhet sinsemellan bolagen vilken underlättade sammanslagningen då parterna var olika på andra strukturella områden.

Kombinationen av skillnaderna i kärnkompetens och likheten i exekveringsförmåga gjorde att förvärvet ändå blev lyckat trots motståndet från Expecticas anställda.

### **5.4 Cybercom & AU system**

En av de mest framträdande skillnaderna mellan bolagen var organisationsstrukturen. Olikheten medförde irritation och motstridighet till att anpassa sig utefter andra parten.

Cybercom uppfattade AU system som icke-självständiga och ville således inte anpassa sig till dem. AU system var i sin tur processtyrda och inflexibla vilket gjorde att de fortsatte att arbeta på det sätt som de gjort under sin tid på Teleca. Kombinationen av inflexibiliteten och likgiltigheten till att anpassa sig gjorde att det bildades subkulturer och grupperingar mellan Cybercom och AU system även efter uppköpet.

Att det fanns kulturella skillnader mellan bolagen var något som Cybercom var medvetna om innan förvärvet och de gjorde därför en ”Cultural DD” vilken resulterade i att de skulle behöva bli fackligt engagerade. De upptäckte dock inte de skillnader som sedan ledde till de mer kulturella problemen vilka bidrog till att hela Cybercom förlorade sin ”snabbfohet” och entreprenöriella anda. De anställda på AU systems neutralitet till sammanslagningen och avsaknad av ledarskap blev kombinationen som bidrog till att Cybercom inte lyckades bilda en känsla av samhörighet och gemensamt varumärke.

I denna sammanslagning var det alltså de organisatoriska skillnaderna, inflexibiliteten samt avsaknaden av ledarskap som i kombination gjorde att förvärvet misslyckades.

## 5.5 Capgemini & Accept Data

Båda parter hade syfte och mål med sammanslagningen som de kommunicerade ut till de anställda. Problemet med kommunikationen var att de varken trodde på innehållet själva eller faktiskt förankrade det i den dagliga verksamheten vilket medförde att de anställda blev förvirrade och den redan befintliga trögheten hos de anställda i båda organisationerna blev betydande. Parterna hade således svårt att ta till sig av varandras fördelar trots att båda företagen var mycket innovativa och hade flera viktiga likheter.

Enligt Accept Data var syftet med uppköpet att Capgemini skulle anpassa sig efter Accept Datas produktfokus. Accept Data hade förlitat sig mycket på en enda nyckelperson på Capgemini och när nyckelpersonen försvann ur den svenska organisationen och Accept Data inte förankrat sin idé hos fler på företaget medförde detta att de på nytt skulle övertyga Capgemini om deras idé. Det faktum att Capgemini var mycket större än Accept Data skapade ytterligare problem. Storleken hos Capgemini var en av anledningarna till att organisationen var hierarkisk och beslut fattades från högsta säte. När Accept Data skulle tala för sin sak förlorade de trovärdighet på grund av sin storlek och brist på titlar. De anställda på Capgemini var mycket tveksamma till idéerna de diskuterat och tog sedan beslut att inte anpassa dessa.

När Accept Data inte lyckades övertyga Capgemini beslutade deras svenska ledning att ta in Accept Data som en del av deras befintliga verksamhet. Att placera anställda som tidigare jobbat med produktutveckling som konsulter i kombination med den tröghet och brist på flexibilitet som fanns i organisationerna gjorde att många av de anställda på Accept Data slutade och det rådde ingen samhörighet mellan parter.

Ovan nämnt resulterade i att alla synergier gick förlorade och således förvärvet.

## 5.6 Ernst & Young & Capgemini

På pappret verkade E&Y och Capgemini vara två bolag som hade många likheter och konsulttjänster var deras huvudsakliga verksamhetsområde. På grund av ägarstrukturen fanns det enorma strukturella skillnader och skillnader i incitament. Redan innan sammanslagningen hade därför parterna olika syfte med förvärvet. Ägarstrukturen hos E&Y resulterade i en avsaknad av motivation till att exekvera förvärvet. Då människor i sin natur är motståndsaktiva till förändringar ledde denna avsaknad i motivation till uppsägningar i processen.

Dessutom bidrog skillnader i styrsystem och rapportering också till ytterligare förvirring hos E&Y. Den geografiska spridningen hos E&Ys konsulter i kombination med bristen på säljkraft gjorde att konsulterna inte kunde driva in projekt. Möjligheten till att integrera dessa konsulter i Capgeminis befintliga kontor i större städer fanns men den geografiska spridningen kan förklara att många anställda istället valde att avgå.

I de flesta fall då Capgemini förvärvat bolag har de alltid fokuserat på kulturella aspekter innan de genomfört transaktionen. Integration har varit ett högt prioriteringsområde. I detta uppköp var dock det huvudsakliga syftet att komma in på nya marknader vilket resulterade i att integrationen av anställda i andra länder sköttes slarvigt.

## 5.7 Resultat





I tabellen nedan visas samlad data för alla sex sammanslagningar i varsin kolumn. De operationella variablerna anges till vänster. En etta i tabellen indikerar likhet och en nolla indikerar skillnad emellan parter i sammanslagningen.

Längst ner i tabellen beskrivs om sammanslagningen är endera lyckad eller misslyckad. De gulmarkerade cellerna är de faktorer som har varit mest framträdande i sammanslagningen och har diskuterats i stycket ovan. När alla lyckade sammanslagningar har samma utfall i en

viss variabel, blir denna variabel tillräcklig och är grönmarkerad i tabellen. Är utfallet dessutom likadant i de misslyckade fallen blir denna variabel nödvändig för att förklara ett visst utfall och är därför rödmarkerad. Har både de lyckade och de misslyckade förvärven likheter och skillnader i samma variabel ger inte denna variabel en förklaring till varför ett förvärv lyckas eller misslyckas. Dessa celler lämnas ofärgade. I kolumnen till höger klassificeras variablerna i huvudgrupperna.

Operationella variabler	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4	Fall 5	Fall 6	Huvudgrupp
Demografiska faktorer	0	0	0	1	0	1	D
Mätning av prestation	0	1	0	1	0	0	D
Ledarskap	0	1	0	0	0	0	O
Hierarkisk organisasjonsstruktur	0	0	0	0	0	0	O
Individuell påverkan	1	1	0	1	0	0	O
Extern kommunikation	0	1	1	1	0	1	O
Intern Kommunikation	1	0	1	0	1	1	O
Mänsklig tröghet (Inertia)	0	1	0	0	1	1	O
Flexibel / Inertia	1	1	0	0	0	1	P
VDs inställning	1	1	1	0	0	0	P
Integrerad agenda	1	1	1	1	0	1	P
Exekveringsförmåga	0	1	1	1	0	0	P
Gemensamt varumärke	1	0	1	0	1	0	P
Drivande	1	1	1	0	0	0	P
Samhörighet	0	1	0	0	0	0	P
Syfte med uppköp	0	1	1	1	0	1	S
Innovativ kultur	1	0	1	0	1	1	S
Riskbenägenhet	1	0	0	1	0	0	S
Strategisk vision	1	1	1	1	0	0	S
Personligt kundägande	0	1	1	0	1	0	S
Utbudsmix	1	0	0	1	0	0	S
Kundsegment	0	0	0	1	0	1	S
Kärnkompetens	1	0	0	0	0	0	S
Utfall	Lyckad	Lyckad	Lyckad	Misslyckad	Misslyckad	Misslyckad	

- Fall 1 Softronic & Modul1
- Fall 2 UL & Capacent
- Fall 3 Accenture & Expectia
- Fall 4 Cybercom & AU System
- Fall 5 Capgemini & Accept Data
- Fall 6 Capgemini & Ernst & Young

- Nödvändig 
- Tillräcklig 
- Omnämnd i analys 
- Generiskt utfall 

### 5.7.1 Nödvändiga faktorer

Tabellen ovan påvisar flera mönster. De mest framträdande gemensamma dragen hos de lyckade och de misslyckade förvärven är att VDn hos båda parter har haft lika inställning till förvärvet hos de lyckade sammanslagningarna men olika inställning till förvärvet i de misslyckade sammanslagningarna. Eftersom det är VDn som styr processen är detta resultat

föga förvånande då sannolikheten att andra i företaget ska tro på förvärvet är liten om inte personen som styr i frågan gör det själv.

Dessutom utläses ur tabellen att likheter i ”Drivande” är ett gemensamt drag hos de lyckade sammanslagningarna och skiljer sig hos de misslyckade sammanslagningarna. Data stöder att huruvida båda parter är drivande i förvärvet enskilt kan förklara utfallet. Varför denna likhet/olikhet förklarar detta kan bero på att det är kostsamt för en part som är aktiv att investera resurser om den andra parten är passiv och inte genomförandet äger rum. Om båda parter är passiva går ingen investering förlorad.

Data stödjer därför att ”VDs inställning” och ”Drivande” är båda nödvändiga faktorer för att förklara utfallet.

#### **5.7.2 Tillräckliga faktorer i de lyckade sammanslagningarna**

Skillnader i ”Demografi” förekommer i samtliga lyckade sammanslagningar. När en part är betydligt större än den andra är det tydligt vem som har den dominanta rollen i uppköpet. Såldes blir ansvarsfördelningen tydligare och minskar risken för missförstånd och tvister.

En annan tillräcklig faktor är ”Integrerad agenda”. Det visar sig att det är viktigt att ha gemensamma aktiviteter som förbereder alla på att tänka som en enhet.

”Strategisk vision” är en tillräcklig faktor då den fungerar som en karta för att vägleda parterna för framtiden. Det är dock inte en nödvändig faktor då det krävs mer än bara en ”strategisk karta” för att lyckas.

Data stödjer även att kompletterande ”Kundsegment” är tillräcklig faktor. Detta förklaras med synergier som uppstår då bolagen når fler kunder samtidigt som administrationskostnader fördelas på större kundbas.

#### **5.8 Tillräckliga faktorer i de misslyckade sammanslagningarna**

Ytterligare visas i tabellen att skillnad i ”Ledarskap” är ständigt förekommande bland de misslyckade sammanslagningarna. Olika ledarstilar gör att anställda inte lyckas finna ett gemensamt sätt att nå sina mål och blir således omotiverade att försöka.

En annan tillräcklig variabel i misslyckade sammanslagningar är skillnader i "Samhörighet". Saknas samhörighet ökar risken för att subkulturer bildas och onyttig rivalitet förstör värde i förvärvet.

Skillnad i "Kärnkompetens" är också en tillräcklig faktor. En förklaring är att kundorienterade bolag och produktorienterade bolag har olika synsätt på prioriteringsområden samt kommunicerar på olika sätt.

### **5.7.3 Faktorer som inte förklarar utfallet**

Data stöder bland annat att likheter inom "Innovation" inte förklarar utfallet av en sammanslagning. Likaså går det inte att förklara utfallet genom att endast titta på likheter eller skillnader i "Exekveringsförmåga", "Individuell påverkan", "Extern kommunikation", "Intern kommunikation", "Mänsklig tröghet", "Flexibilitet", "Gemensamt varumärke", "Syftet med uppköpet", "Riskbenägenhet", "Personligt kundägande", "Utbudsmix" eller "Mätning av prestation enskilt".

Skillnad i "Hierarkisk organisationsstruktur" föreligger i samtliga sammanslagningar vilket påvisar att denna skillnad inte spelar roll för om sammanslagningen ska lyckas eller misslyckas.

Data stöder också att avsaknaden av exekveringsförmåga exempelvis kan avhjälpas med flexibilitet. Ett exempel på detta är sammanslagningen mellan Softonic och Modul1 där en tydlig avsaknad av exekveringsförmåga ändå ledde till ett lyckat utfall tack vare Modul1s flexibilitet.

Tabellen visar också på att likheter mellan bolagen i "Flexibilitet", "Integrerad agenda", "beslutsfattande och planering" och "strategisk vision" tillsammans kan förklara ett positivt utfall. Något som tolereras är dock demografiska skillnader, strukturella skillnader och skillnader i hur beslut tas samt skillnader i kundsegmenten.

Ett förvånande resultat är att skillnader och likheter i extern och intern kommunikation inte kan förklara ett visst utfall. En förklaring till det kan vara att extern kommunikation är förbestämd för exempelvis börsnoterade bolag medan intern kommunikation har också att göra med ett företags kultur och vanor.



I AU systems fall var detta särskilt tydligt då många på företaget var inställda till börsnotering men Cybercoms interims VD var väldigt motiverad till att bli VD för ett dubbelt så stort bolag.

Sammanfattningsvis finns det faktorer som enskilt kan förklara ett visst utfall och faktorer som i kombination med andra faktorer kan förklara ett utfall.

## 5.8 Analys av huvudgrupper

Vidare kan ett mönster identifieras inom huvudgrupperna. Det visar sig att alla nödvändiga variabler och två av de tillräckliga variablerna är alla processvariabler. Data stöder alltså likhet inom denna huvudgrupp är viktigare än likhet inom de andra huvudgrupperna. Finns likhet inom processvariablerna tolereras skillnader i andra variabler. Omvänt, ser vi även att när likhet inom processvariablerna saknas, ökar kravet på likhet inom de andra huvudgrupperna.

Likhet inom de strategiska variablerna är alltså inte lika viktigt som likhet inom processvariablerna. Det föreligger dock likhet i samtliga lyckade sammanslagningar i ”Strategisk vision” men eftersom några misslyckade sammanslagningar också haft en enhetlig strategisk vision har skillnaderna i processen ändå resulterat i en misslyckad sammanslagning.

Huruvida bolagen är lika eller olika inom de organisatoriska variablerna spelar inte lika stor roll förutom att skillnader i ledarskap ökar risken för en misslyckad sammanslagning.

Slutligen ser vi att samtliga lyckade sammanslagningar skiljer sig i demografiska faktorer.

Sammanfattningsvis är svaret på vår frågeställning att likhet i processvariabler är viktigare än likhet i strategiska, organisatoriska och demografiska variabler. Omvänt kan skillnader i processvariabler tolereras om flera likheter föreligger i strategiska, organisatoriska eller demografiska variabler.

## 6. Diskussion

### 6.1 Slutsats

Syftet med denna studie var att undersöka om vi utifrån teori och våra empiriska observationer kunde bygga en teori som visar när och under vilka omständigheter likheter mellan bolag är viktigt och omvänt, när är dessa likheter mindre viktigt för att en sammanslagning ska lyckas.

Tidigare forskning har visat att en gemensam strategisk vision är viktig och att andra strategiska faktorer spelar roll. Vår studie visar att processvariabler är viktigare än bland annat strategiska variabler.

En sammanslagning skulle kunna liknas vid ett uppdrag mellan två bolag att gemensamt ta sig från plats A till plats B. För att veta vart man är på väg och var målet ligger behövs därför en karta. Strategiska variabler kan därför liknas till en sådan karta. Tidigare forskning visar att det viktigaste är att ha en tydlig gemensam karta. Vad vår studie har visat är dock att det krävs mer än bara en karta för att nå målet, nämligen förmågan att läsa kartan och att leda alla parterna åt samma håll. Studien visar också att det är möjligt att ta sig i mål utan en karta om parterna är drivande och om det finns en ledare eller en VD som kan visa vägen.

Sammantaget har vi identifierat likhet i ”VDs inställning” och likhet i ”Drivande” som nödvändiga faktorer för att förklara ett visst utfall. Vi har även identifierat ”Ledarskap”, ”Integrerad agenda”, ”Demografiska faktorer”, ”Samhörighet”, ”Strategisk vision”, ”Kundsegment” och ”Kärnkompetens” som tillräckliga variabler för att förklara ett visst utfall.

### **6.1.2 Teoretiskt och empiriskt kunskapsbidrag**

De modeller och faktorer som vi hittat i tidigare forskning har varit användbara i denna studie. Teorierna har kunnat appliceras på de förvärv vi undersökt och kan därför bekräftas stämma på empiriska underlag.

Vi har vidareutvecklat de variabler vi funnit i tidigare forskning genom att ställa frågan när och under vilka omständigheter de kan förklara ett lyckat eller misslyckat utfall.

Perspektivet på variabler har ytterligare nyanserats genom att operationalisera variablerna och vi har därför kunnat bidra genom att ha möjliggjort en binär klassificering av faktorer såsom ledarskap och innovation m.fl.

Slutligen har vi funnit att likhet i variabler som kan klassas som processvariabler är viktiga för att en sammanslagning ska lyckas. Dock gäller detta inte i alla fall, då avsaknaden av likhet i processvariabler fortfarande kan ge ett lyckat förvärv om likhet i resterande variabler finns. Alltså är strategiska variabler inte det allra viktigaste i en sammanslagning, något som påstås i tidigare forskning.

## 7. Förslag på fortsatta studier

Resultaten i denna studie väcker ett antal funderingar som kan vara av intresse för framtida forskning. Ett område rör betydelsen av strategiska faktorer i samband med förvärv. Tidigare forskning har behandlat vilka faktorer som är viktiga för ett lyckat förvärv. Vår studie har besvarat frågan när och under vilka omständigheter likhet spelar roll i konsultbranschen som är en kunskapsintensiv bransch. I framtiden skulle det vara intressant att vidare undersöka om vårt resultat är applicerbart inom mer kapitalintensiva, arbetsintensiva och FoU-intensiva industrier.

Vi har undersökt IT-konsult branschen där andelen kvinnliga anställda är underrepresenterade. Därför vore det intressant att fortsätta att studera branscher där kvinnor inte är lika underrepresenterade.

Vi har avgränsat oss till svenska förvärv i vår studie. Ett annat intressant område vore därför att undersöka om våra resultat även gäller i globala förvärv.

## 8. Källförteckning

- Ansoff, H.I. (1965) "Corporate strategy". McGraw-Hill, New York.
- Arian, M. (2007). "The importance of leadership and culture to M&A success". Towers Perrin HR Services.
- Backman, J. (2006) Rapporter och uppsatser. Lund: Studentlitteratur.
- Berkovitch, Elazar and Narayanan, M.P. (1993): "Motives for Takeovers: An Empirical investigation". In: *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 28/3, 347-362.
- Bryman, A. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber ekonomi.
- Buono, A. J. L. (1989) "The human side of mergers and acquisitions: Managing collisions between people, cultures and organisations". Jossey Bass, San Francisco, Kalifornien.
- Cartwright, Susan and Cooper, Cary L. (1993): "The role of culture compatibility in successful organizational marriage". In: *Academy of Management Executive* 7/2, 57-70.
- Cinode, <http://www.cinode.com/blogg/konsult/forvarv-inom-konsultbranschen-vagen-till-tillvaxt/>, (2012-01-29)
- Christofferson, Scott A.; McNish, Robert S. and Sias, Diane L. (2004): "Where mergers go wrong". In: *The McKinsey Quarterly* 2004/2, 92-99.
- Cohen & Levinthal (1990), *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation. (1990), 128-152.
- Datta, K. (1991) "Organizational fit and acquisition performance: effects of post-acquisition integration." *Strategic management journal*, 12, 281-97.
- Damodaran, Aswath (2005): "The Value of Synergy". <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pdfiles/papers/synergy.pdf>.
- Davis, S.M. (1984), "Managing corporate culture". Cambridge, Mass Ballinger.
- Deans, Graeme K., Kroeger, Fritz and Zeisel, Stefan (2002): *Winning the merger endgame. A playbook for profiting from industry consolidation*. New York, etc.: McGraw Hill.
- Eriksson L.T. & Weidersheim-Paul F. (1999), "Att utreda, forska och rapportera", Liber Ekonomi, Malmö
- Gilbert, R. (2002) "Should innovation have a role in merger policy?" University of California at Berkeley. 2-7.
- Jacobssen, D.I., Thorsvik, J. (2008) *Hur moderna organisationer fungerar*, 3:e uppl., Studentlitteratur
- Jemison, D, Sitkin, B. (1986), "Corporate acquisitions : a process perspective." *Academy of management review*, 11 (1), 145-63.
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Larsson, R., Lubatkin, M. (2000). *Achieving Acculturation in Mergers and Acquisitions: A Case Survey Study*. Lund University: Institute of Economic Research, and University of Connecticut and EM Lyon: Institute of Economic Research, Working Paper Series.

Larsson R. & Finkelstein S., (1999), "Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions": A Case Survey of Synergy Realization, *Organization Science*, Vol. 10, No. 1, 1-26

Mintzberg, H. (1999) "Reflecting on the strategy process". *Sloan Management Review* 40(3): 21-30.

Afsaneh Nahavandi; Ali R. Malekzadeh. *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 1. (1988), 79-90.

Ragin C. *The Comparative Method. Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Berkley: University of California Press; (1987).

Risberg, A. (1999) "Ambiguities thereafter – an interpretive approach to acquisitions." Doktorsavhandling (The Institute of Economic research vid Lunds Universitet).

Schein, E. (1988). "Process Consultation. Volume 1. It's role in Organisational Development". Addison-Wesley Publishing Company. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.

Schein E. (1985) "Organizational culture and leadership". San Fransisco: Jossey-Bass.

Schilling, A. (2008) *Kan konsulter fusionera?* EFI Stockholm.

Sweco, <http://www.swecogroup.com/sv/sweco-group/Om-Sweco/Marknad/Branchen/>, (2012-03-10).

Truch, E. Bridger, D. "The importance of strategic fit". (2002), Henley Knowledge Management Forum.

Öberg, C. (2008) "The importance of customers in mergers & acquisitions". 91-120. Doktorsavhandling. Linköpings university.