

HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM
Institutionen för Redovisning och Rättsvetenskap
Examensuppsats inom huvudinriktning 3100
Vårterminen 2008

Värdeskapande i samband med förvärv

- om nyckelfaktorer i en förvärvsprocess

Författare

Robert Cornelius (20222) & Carl Wiberg (20316)

Handledare: Mats Glader

Opponent: Christina Gustafsson & Jing Jin

Framläggning: Måndagen den 9:e juni 2008, kl. 10-12, sal 342

Abstract

The acquisition process as an object for research and empirical studies have increased in importance during the past decade. The purpose of this thesis is to investigate this process further. This was done by reviewing previous research covering the area of mergers and acquisitions. Seven key factors that should be considered in an acquisition process emerged; acquisition project management, planning, communication between the acquirer and the potential target, goal alignment within management, company-cultures, a trade-off between a certain speed in integrating the companies and consideration of the employees, and finally the follow-up. These factors have been shown to increase the likelihood of value creation in acquisitions. In the thesis we conclude how a company's official acquisition process relates to these key factors and more specifically if and in what way they were taken into consideration in an actual acquisition.

The study reviews the acquisition process of Atlas Copco AB, a Swedish multinational enterprise producing tools and machinery for several industrial sectors. Atlas Copco is frequently acquiring companies and has therefore developed guidelines and instructions concerning their acquisition process. The study further examines the acquisition of Ingersoll-Rand Drilling Solution which was closed on the 1st of July 2004. The findings of the study show that the acquisition process of Atlas Copco considers six out of the seven key factors. The strengths of the process lies in the pre-acquisition phase, where detailed planning and preparation before the acquisition is found to be a success factor, while there is room for improvement in the cultural as well as the follow-up key areas. Furthermore, the study's results confirm earlier research in that it is important for a company to consider the key factors in order to increase the likelihood of a value-creating acquisition.

Key words: Acquisitions, key factors, project management, integration, synergies, value creation

Förord

Vårt uppsatsskrivande har präglats av intensivt arbete, men det har också varit en mycket intressant, lärorik och inte minst spännande process. Utan hjälp och stöd från ett antal personer hade dock inte denna uppsats varit möjlig, och vi vill därför ta tillfället i akt att tacka dessa personer för deras insatser.

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till alla de personer som tagit sig tid för våra intervjuer. Ett särskilt tack går till Johanna Tesdorpf, vår kontaktperson på Atlas Copco, som bidragit med många kloka synpunkter under arbetets gång. Vi vill även tacka vår handledare Mats Glader för utomordentlig handledning, där han bidragit med engagemang, erfarenhet och med många goda råd.

Slutligen vill vi tacka våra medstudenter för korrekturläsning och tänkvärda kommentarer.

Trevlig läsning!

Robert Cornelius & Carl Wiberg

Stockholm, maj 2008

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.1.1 Om förvärv	1
1.1.2 Värdeskapande förvärv	1
1.1.3 Atlas Copco	2
1.2 Syfte och frågeställning	2
1.3 Avgränsningar	3
1.3.1 Generella avgränsningar	3
1.3.2 I ett ledningsperspektiv	3
1.4 Disposition	3
2. Metod	4
2.1 Val av metod	4
2.1.1 Val av fallstudie som metod	4
2.1.2 Koppling mellan metod och teori	5
2.2 Datainsamling	5
2.2.1 Val av företag	5
2.2.2 Val av intervjuobjekt	6
2.2.3 Genomförandet av intervjuerna	7
2.2.4 Erhållet material från Atlas Copco	8
2.2.5 Bearbetning av empiriskt material	8
3. Teori	9
3.1 Om förvärvsprocessen – tidigare forskning	9
3.1.1 Fyra skolor	9
3.2 Projektstyrning	11
3.2.1 Styrning av förvärvsprocessen – ett projektstyrningsperspektiv	11
3.2.2 Om projektstyrning – tidigare forskning	11
3.3 Nyckelfaktorer för värdeskapande i förvävsprojekt	13
3.3.1 Vikten av projektstyrning i förvävsprojekt	13
3.3.2 Vikten av planering	14
3.3.3 Vikten av kommunikation gentemot de anställda i förvävsobjektet	15
3.3.4 Vikten av att ha stöd hos ledningen i det förvävade företaget	15
3.3.5 Vikten av företagskultur	16
3.3.6 Vikten av avvägning mellan snabbhet i integrationsprocessen och hänsyn till de anställda	16
3.3.7 Vikten av uppföljning	17
4. Empiri	19
4.1 Bakgrund	19
4.1.1 Atlas Copco	19
4.1.2 Ingersoll-Rand Drilling Solutions	20
4.2 Atlas Copco och förvärv	22
4.3 Förberedelser	24
4.3.1 Initiering av förvävsprojekt inom koncernen	24
4.3.2 Initiering av projekt Camembert	24
4.3.3 Atlas Copcos riktlinjer för projektteamet	25
4.3.4 Planering och förberedelser inför ett förvärv	26
4.4 Transaktion	28
4.4.1 Planering inför förvärvet av Drilling Solutions	28

4.4.2 Transaktionen genomförs.....	32
4.5 Integration	34
4.5.1 Om integration.....	34
4.5.2 Integreringen av Drilling Solutions	35
4.5.3 Löpande uppföljning.....	37
4.5.4 Avslutning och utvärdering.....	38
5. Analys	40
5.1 Analys av nyckelfaktorer	40
5.1.1 Nyckelfaktor 1 – projektstyrning	40
5.1.2 Nyckelfaktor 2 – planering.....	41
5.1.3 Nyckelfaktor 3 – kommunikation	42
5.1.4 Nyckelfaktor 4 – samstämmiga motiv	43
5.1.5 Nyckelfaktor 5 – företagskultur	44
5.1.6 Nyckelfaktor 6 – påbörja integrations- och synergiprojekt snabbt.....	45
5.1.7 Nyckelfaktor 7 – uppföljning	46
6. Diskussion och slutsatser.....	48
6.1 Sammanfattande diskussion	48
6.2 Slutsatser	50
6.3 Förslag till fortsatt forskning	51
6.4 Validitet & reliabilitet	51
7. Referenser.....	53
8. Appendix.....	58

1. Inledning

1.1 Bakgrund

1.1.1 Om förvärv

Förvärv är en vanligt förekommande företeelse inom näringslivet, där antalet och storleken på förvärven har ökat stadigt under senare år (Daniel & Metcalf, 2001). Men flertalet studier visar på att majoriteten av alla förvärv faktiskt minskar det totala värdet på det förvärvande företaget, till skada för dess aktieägare (Deogun & Lipin, 1999; King et al., 2004). Vad är det som går snett och hur ska företag agera för att förvärv ska resultera i värde för ägarna? Finns det brister i deras förvärvsprocess som leder till denna påfallande dåliga statistik? Går det att förbättra förutsättningarna för värdeskapande förvärv? Nyligen genomförda studier inom området diskuterar frågan, och konstaterar att det finns utrymme till förbättring i företagens sätt att hantera förvärvssituationer (se Daniel & Metcalf, 2001; Meckl, 2004; Schriber, 2008; m.fl.).

1.1.2 Värdeskapande förvärv

Förvärv är till synes en riskfylld affärshändelse. Porter (1987) estimerar att mer än 50 % av förvärven misslyckas på ett eller annat sätt. Även Meckl (2004) menar att majoriteten av alla förvärv inte lever upp till de förväntningar som ledningen hade. Carlton & Perloff (2005) skriver att en anledning till att många förvärv misslyckas med att skapa värde för det förvärvande bolaget är att de sker av fel anledningar, ofta p.g.a. att chefer önskar bygga upp och kontrollera stora företag, och att det kan påverka deras bedömning av värdet av ett förvärv.

Enligt Carlton & Perloff (2005) kan tre olika sätt att skapa värde i ett förvärv urskiljas. För det första kan reducerade transaktionskostnader förklara varför även bolag utan kompletterande verksamheter väljer att gå ihop. För det andra kan det mellan två bolag som har kompletterande verksamheter finnas synergier och skalekonomier som kan skapa värde. Det tredje sättet att skapa värde är genom att förvärva ett illa skött företag och genom att ersätta ledningen eller genom att införa effektivare rutiner skapa värde. Givetvis är även kombinationer av de tre ovanstående metoderna möjliga.

Porter (1987) definierar begreppen "portfolio management" kontra "activity sharing" när det gäller värdeskapande vid förvärv. Den förstnämnda strategin innebär en låg grad av integration, där förvärvet behåller sin självständighet, och den samordning som finns är till övervägande del finansiell där exempelvis anpassning till ägarens rapporteringskrav är ett viktigt inslag. Detta till skillnad mot den sistnämnda, där en hög grad av integration eftersträvas för att kunna utnyttja synergier mellan de båda verksamheterna (Nilsson, 2002).

När vi härnäst talar om värdeskapande vid förvärv så talar vi om värdeskapande ur ett "activity sharing"-perspektiv. I ett "portfolio management"-perspektiv, d.v.s. ett mer finansiellt perspektiv, kan värden skapas på andra sätt än rent operationellt. Genom att t.ex. förändra kapitalstrukturen i ett förvärvat bolag eller helt enkelt genom att köpa undervärderade bolag och sälja dem dyrare kan

man skapa värde för det förvärvande bolaget. Carlton & Perloff (2005) gör en distinktion mellan förvärv som enbart skapar värde för det förvärvande bolaget (t.ex. ett förvärv som sker för att komma över ett annat bolags förlustavdrag i syfte att undvika skatt) eller förvärv som ökar samhällsnyttan genom att öka den sammanlagda effektiviteten. Sammanfattningsvis, som en avgränsning fokuserar vi i uppsatsen ej på de finansiella möjligheterna till värdeskapande genom förvärv utan på de operationella, de som bottnar i integration mellan företag och realiserandet av synergier.

Integration och synergier är frekvent använda uttryck i samband med förvärv. Med den generella definition vi använt oss av handlar integration om att bygga samman organisationer, antingen fullständigt eller delvis, d.v.s. att sammanföra funktioner och processer i en koncern (Normark). Synergier i sin tur, är i grund och botten när ett plus ett blir tre, när ett mervärde kan skapas på grund av sammanslagningen. Schriber (2008, s. 26) definierar synergier som *”...sänkta kostnader eller höjda intäkter /.../ till följd av samordning mellan företagens verksamheter och resurser.”* För att kunna skapa värde genom synergier måste organisationerna åtminstone till viss del integreras (Normark).

1.1.3 Atlas Copco

Vår fallstudie baseras på Atlas Copcos generella förvärvsprocess samt på koncernens förvärv av Ingersoll-Rand Drilling Solutions.

1.2 Syfte och frågeställning

I studien avser vi att belysa hur en förvärvsprocess är uppbyggd. Avsikten är att undersöka dels hur en koncern formaliserar en sådan process och dels hur koncernen genomför förvärvsprojekt. Med begreppet förvärvsprocess syftar vi på en koncerns generella process för förvärv, d.v.s. en processbeskrivning som är så pass övergripande att den är applicerbar på alla förvärv. Ett förvärvsprojekt däremot, är ett projekt som syftar till att genomföra ett specifikt förvärv.

Motivet till att studera hela förvärvsprocessen baseras på ovan förda resonemang, där integrations- och synergiprojekt står i fokus för skapandet av värde. Dessa projekt genomförs förvisso först efter att förvärvet slutförts, men planeras och förbereds innan. Därför är det även av intresse att studera hur förvärvskandidater identifieras, samt hur planeringen och förberedelserna inför ett förvärv utformas och styrs. Detta är skälet till att vi tar ett helhetsgrepp om förvärvsprocessen. Vilket leder fram till frågeställningen som vi ämnar besvara i studien:

Hur är Atlas Copcos förvärvsprocess uppbyggd, och hur genomförs ett förvärvsprojekt för att maximera värdeskapandet i samband med förvärv?

Tidigare studier och forskning inom området har kommit fram till ett antal kritiska faktorer under en förvärvsprocess. Utifrån resultaten och slutsatserna i dessa studier identifierar vi sju nyckelfaktorer i

förvärvsprocessen som har ansetts vara viktiga för att maximera det skapade värdet i samband med ett förvärv. Vi ämnar ta reda på om, och i så fall på vilket sätt, dessa nyckelfaktorer tas i beaktande i Atlas Copcos förvärvsprocess. Vi kommer att studera de formella riktlinjerna och instruktionerna för processen hos Atlas Copco, och även utreda hur de omsätts i praktiken i ett förvärvsprojekt.

Med tidigare nämnda förvärvsprocess, åsyftar vi den process som inleds med identifiering, utvärdering och planering av potentiella förvärv, följt av genomförandet av förvärvet och de planer som satts upp, och avslutas med uppföljningen och utvärdering av detsamma. Värdeskapande är ett relativt begrepp, men i uppsatsen används värdeskapande som ett uttryck för det övergripande målet för de processer som omger en förvärvssituation, nämligen att genom integration och synergirealisering öka effektiviteten. I den mån vi benämner förvärv som lyckade eller framgångsrika, avser vi ett förvärv där värde skapats för det förvärvande företags ägare.

1.3 Avgränsningar

1.3.1 Generella avgränsningar

Ämnets natur gör det nödvändigt att begränsa studiens omfattning för att möjliggöra en djupare analys och diskussion av studieobjektet. Vi har valt att studera Atlas Copco och ett av dess förvärv, nämligen förvärvet av Ingersoll-Rand Drilling Solutions. Detta för att kunna fördjupa oss och få fram relevanta och skarpa slutsatser som kan bidra till att öka förståelsen av, och intresset för ämnet. Atlas Copco har en koncernövergripande förvärvsprocess, där alla förvärv i teorin ska genomföras på samma sätt. Genom att studera ett enskilt förvärv har vi exemplifierat hur förvärvsprocessen omsätts i ett förvärvsprojekt. Om vi hade studerat fler av Atlas Copcos förvärv hade vi kunnat kontrastera dessa mot varandra, men vår uppfattning är att det är bättre att ge en omfångsrik bild av ett förvärv som är representativt för processen, än en översiktlig beskrivning av flera. Vi avser heller ej att i detalj studera eller utvärdera exempelvis enskilda delprojekt avseende integration och synergier inom ramen för förvärvet.

1.3.2 I ett ledningsperspektiv

Ansatsen är att beskriva processen i ett ledningsperspektiv från Atlas Copcos sida, där kärnan för empiriinsamlingen har varit intervjuer med personer i chefsposition. Skälet är helt enkelt att det är dessa personer som har ansvaret för förvärvsprocessen, och därmed möjligheten att påverka och utforma densamma. Även i det enskilda förvärvsprojektet är de i högsta grad ansvariga för utfallet.

1.4 Disposition

I metodavsnittet kommer vi att förklara det tillvägagångssätt som vi valt att använda oss av i uppsatsen. Det följs av ett teoriavsnitt där tidigare studier och forskning inom uppsatsens ämnesområde presenteras. Den teoretiska genomgången mynnar ut i identifieringen av ett antal nyckelfaktorer som bygger på vad tidigare studier av förvärvssituationer har hittat som viktiga komponenter för att maximera värdeskapandet vid förvärv.

Empiriavsnittet inleds med en kort beskrivning av Atlas Copco och det förvärv som fallstudien behandlar. Därefter sker presentationen av empirin i enlighet med den uppdelning av en förvärvsprocess i tre delar som Meckl (2004) gör, som vi återkommer till senare. I varje del finns dels en beskrivning av Atlas Copcos generella förvärvsprocess och dels en beskrivning av det specifika förvärvet.

Empirin följs av analysen, där återkoppling sker till de nyckelfaktorer som identifierats i teoriavsnittet. Uppsatsen avslutas med slutsatser samt en diskussion kring studiens kvalitet.

2. Metod

I detta avsnitt kommer vi att närmare beskriva vårt tillvägagångssätt och den metod som ligger till grund för vår studie. Avsnittet inleds med en beskrivning och motivering av den valda metoden. Det följs av en presentation av den koppling mellan teori och praktik som vi åsyftar, för att sedan gå närmare in på fallstudien, rörande val och utförande. Meningen är att ge en bakgrund till, och förståelse för, tillvägagångssättet i studien.

2.1 Val av metod

2.1.1 Val av fallstudie som metod

Grunden i uppsatsen är en fallstudie. Denna form av forskning har under senare år varit dominerande inom området management control, då det krävs ingående empiriska studier för att kunna förstå och tolka fakta avseende detta område (Samuelson, 1999). Otley & Berry (1994) menar på att fallstudier kan ha flera roller i forskningen, men att det framförallt är i samband med explorativa studier som fördelarna är som störst. Vidare menar de att fallstudien är en metod som lämpar sig särskilt väl i de fall där tillgängliga teorier är bristfälliga eller där de bara till viss del innehåller förklaringsvärden. Detta är något som ytterligare talar till fallstudiens fördel, då ämnesområdet i uppsatsen i sig är dynamiskt och sällan låter sig förklaras fullt ut av teori.

För att genomföra en studie kan man välja mellan att angripa ämnet kvantitativt eller kvalitativt. Valet mellan dessa är beroende på syfte och frågeställning, men också på omfattningen av studien. Ett kvantitativt angreppssätt ger möjlighet att kvantifiera resultatet av studien på ett helt annat sätt än om man väljer ett kvalitativt angreppssätt. Det senare bygger i sin tur mer på förståelse för, och tolkningar av resultatet (Trost, 2002). Fallstudier är till sin karaktär i övervägande del kvalitativa (Yin, 2003).

De studier och teorier som finns inom området förvärv är i de flesta fall koncentrerade kring en avgränsad del av en förvärvsprocess, och med tanke på att vi vill skapa förståelse för kritiska faktorer under hela förvärvsprocessen, anser vi att användandet av en fallstudie som metod är bästa sättet att uppnå syftet med uppsatsen. Enligt Yin (2003) kan fallstudien utformas med olika syften,

förklarande, utforskande eller deskriptiv. Vår ansats är deskriptiv, i den meningen att fallstudien redogör för förvärvsprocessen samt ett förvärvsprojekt hos en koncern.

2.1.2 Koppling mellan metod och teori

Det finns inom vetenskapen olika sätt att relatera metod och teori med varandra. Vilket sätt som är mest lämpligt är beroende på vad syftet är med den empiriska undersökningen. Forskning kan ses som ett växelspel mellan teori som förklarande variabel och data som deskriptiv variabel. Hur man väljer att angripa forskningen kan då delas in i antingen ett deduktivt eller ett induktivt arbetssätt. Ett deduktivt arbetssätt innebär att man sätter upp en eller flera hypoteser utifrån befintliga teorier eller teoretiska antaganden, för att sedan testa dessa mot empiriska observationer (Otley & Berry, 1994). Detta leder sedermera till att hypoteserna kan bekräftas alternativt förkastas.

Alternativet, ett induktivt arbetssätt är i princip omvänt i förhållande till ett deduktivt arbetssätt. Utgångspunkten är då egna antaganden och teorier, som genom observationer och empiriska studier leder till att teoretiska ståndpunkter kan skapas. Dessa innehåller då förklaringsvärden för ämnet ifråga (Otley & Berry, 1994). Dessa båda angreppssätt är alltså diametralt motsatta och vanligtvis blir forskningen en form av kombination mellan dessa, vilket benämns som abduktivt (Patel & Davidson, 2003). Framställandet av denna uppsats kan snarast karaktäriseras av ett abduktivt förhållningssätt då tidigare forskning har en central roll men där fallstudien i uppsatsen belyser hur ett företags förvärvsprocess förhåller sig till denna. Enligt Langemar (2005) är det viktigt att ha en anknytning och förståelse för ämnet, samtidigt som ambitionen att utforska och se nya teoretiska infallsvinklar inte bör minskas. Vid användandet av en abduktiv ansats har vi alltså gjort en avvägning mellan ett deduktivt och ett induktivt synsätt.

2.2 Datainsamling

2.2.1 Val av företag

Studien är ägnad att belysa karaktäristika i en förvärvsprocess där fokus ligger på operationellt värdeskapande. Därför är det av vikt att det studerade företaget följer vad Porter (1987) benämner som en "activity-sharing"-strategi, d.v.s. att företaget ska ha som strategi att integrera förvärvet för att kunna utnyttja synergieffekter mellan olika delar i företaget. Dessutom ville vi studera ett företag som har tydliga rutiner kring, och vana vid att hantera förvärv, då syftet med studien är att undersöka en generell förvärvsprocess. Det första urvalet gjordes med dessa kriterier som grund. Med tanke på att den övervägande delen av datainsamlandet var tänkt att ske genom intervjuer, fokuserade vi på bolag med säte i Stockholmsområdet. Förutom att granska den formella processen i sig, var tanken att närmare studera ett specifikt förvärv. Därför var även en parameter i urvalet att ett förvärv av relativt stor omfattning gjorts. Ytterligare en parameter var att förvärvet hade ägt rum inom ett tidsintervall av ett till fyra år. Skälen bakom detta val var dels att viss tidsrymd bör ha förlöpt sedan förvärvet genomfördes för att bättre kunna studera effekterna och utfallet av processen, samtidigt som inte för lång tid bör ha passerat för att förvärvet fortfarande skulle vara

aktuellt hos de intervjuade personerna, samt att rutinerna kring förvärvsprocessen inte bör ha förändrats radikalt sedan dess. Ett företag som passade in på alla dessa parametrar var Atlas Copco AB. I samråd med Atlas Copco valdes sedermera ett enskilt förvärv ut, som utgör vår studie av hur koncernens förvärvsprocess omsätts i praktiken i ett förvärvsprojekt. Det projekt vi studerat är förvärvet av Ingersoll-Rand Drilling Solutions, numera Atlas Copco Drilling Solutions, som förvärvades av Atlas Copco under 2004. Vår fallstudie berör således egentligen två områden; den generella förvärvsprocessen samt ett specifikt förvärvsprojekt.

2.2.2 Val av intervjuobjekt

Urvalet av intervjuobjekt är gjort med tanke på att få god inblick och förståelse för hela förvärvsprocessen, från den initiala identifieringen av objekt till integrering och slutlig uppföljning. Intervjuer har skett med personer som är involverade i utformandet av koncernens övergripande förvärvsprocess, men också med personer som var direkt involverade i förvärvet och den följande integrationen av Drilling Solutions. Genom att intervjua personer på olika hierarkiska nivåer och med skiftande ansvarsområden har vi fått olika perspektiv på ämnet, och på detta sätt kunnat erhålla en så heltäckande och korrekt bild som möjligt. Totalt har 15 intervjuer genomförts, med 12 personer. En av dessa, Peter Normark, har ingen koppling till Atlas Copco, utan intervjuades för att få ett kompletterande perspektiv på förvärvsprojekt utifrån hans omfattande erfarenhet inom området. Normark arbetar som managementkonsult med strategiska förändringsprojekt, ofta i samband med förvärv och fusioner, samt har även disputerat vid Handelshögskolan med en avhandling om organisering av strategiska förändringar (Normark, 1994). En komplett lista över samtliga intervjuade och deras roller återfinns i källförteckningen, men nedan återfinns en tabell med namn samt vilken roll de haft i förvärvet. Varken företaget eller de intervjuade personerna är anonymiserade, vilket kan vara problematiskt ur ett etiskt perspektiv (Trost, 2002). Det kan minska möjligheten att få ärliga svar och öka risken för undanhållna kommentarer. Ingen av de intervjuade har dock uttryckt något önskemål om anonymisering, och ämnet i sig har inte uppfattats som känsligt, möjligtvis beroende på att det aktuella förvärvet ses som ovanligt lyckat och framgångsrikt. Vi anser även att framställningen av empirin och analysen blir tydligare och mer precis om läsaren får klart för sig vem som sagt vad.

Namn	Roll i studien
Barker, Scott	Vice President (VP) of Production, Atlas Copco Drilling Solutions (ACDS), tidigare Ingersoll-Rand- anställd
Fassl, Robert	Projektledare för projektteamet, VD ACDS
Grafström, Sune	Affärsområdescontroller CMT, Financial-ansvarig i projektteamet
Osvald, Håkan	Koncernjurist, legalt ansvarig i projektteamet, medlem i Acquisition Process Competence Group
Redaelli, Torbjörn	Sales & Marketing-ansvarig (USA) i projektteamet
Salditt, Peter	Sales & Marketing-ansvarig (internationellt) i projektteamet
Sandberg, Hans	Chefsjurist Atlas Copco, ordförande i Acquisition Process Competence Group
Scolari, Federico	VP Business Development CMT, medlem i Acquisition Process Competence Group
Sörensson, Per	Financial-ansvarig i projektteamet
Tapkas, Jim	Utförde en "Post Acquisition Audit" på ACDS
Tesdorpf, Johanna	Manager Acquisition Process and M&A Support, medlem i Acquisition Process Competence Group
Utomstående	
Normark, Peter	Managementkonsult, Implement AB

Tabell 1. Sammanställning av intervjuobjekt

2.2.3 Genomförandet av intervjuerna

Intervjuerna har i samtliga fall varit att karaktärisera som djupintervjuer, vilket generellt är att rekommendera i samband med fallstudier av kvalitativt slag (Trost, 2002). Vi har använt oss av en grundmall för intervjufrågorna, som sedan har anpassats efter intervjuobjektets position och roll inom organisationen. Grundmallen återfinns i appendix. För att kunna jämföra de erhållna svaren och bedöma objektiviteten i dessa har vi använt oss av samma frågor i så stor utsträckning som vi har ansett möjligt. Intervjuerna har nämligen i mångt och mycket förts som ett samtal där följdfrågor har spelat en viktig roll för att kunna fördjupa kunskapen och förståelsen. Detta sätt att genomföra intervjuer på har av Trost (2002) karaktäriserats som semistrukturerade. De intervjuade har inte tagit del av frågorna innan intervjun, men har dock informerats om ämnesområdet, syftet och bakgrunden till uppsatsen.

För övrigt kan nämnas att intervjuerna i möjligaste mån har hållits genom möten med personen ifråga, men i de fall där de intervjuade befunnit sig utomlands har en telefonkonferens genomförts. Intervjuerna har varat mellan fyrtio och nittio minuter och har, med ett undantag, genomförts med båda författarna närvarande. Intervjuerna har hållits på svenska och engelska. De uttryck och citat som gjorts på engelska i samband med intervjuerna har ej översatts, då vi anser det viktigt att det ursprungliga citatet ej riskeras att vinklas genom översättning. För att ytterligare öka säkerheten och kvaliteten på det empiriska materialet har alla intervjuer spelats in och transkriberats. De intervjuade

personerna har i samtliga fall även givit oss möjligheten att återkomma med följdfrågor via email eller per telefon, och i en del fall har även uppföljande och kompletterande intervjuer gjorts med vissa nyckelpersoner.

2.2.4 Erhållet material från Atlas Copco

I samband med genomförandet av fallstudien har vi erhållit material från Atlas Copco. Detta material har främst omfattat de interna processer och strukturer som omger förvärvsprocessen, men också delar av det material som upprättades i samband med förvärvet av Drilling Solutions. Dessa dokument har varit ett värdefullt komplement till intervjuerna.

Avslutningsvis kan nämnas att vi i samband med vår utförda fallstudie har skrivit på ett sekretessavtal. Vissa mycket specifika detaljer samt känslig information gällande framförallt finansiella resultat har därför utelämnats ur uppsatsen.

2.2.5 Bearbetning av empiriskt material

Det empiriska materialet baseras på de intervjuer som har genomförts samt på den dokumentation Atlas Copco har för sin förvärvsprocess. För att åskådliggöra detta material på ett för läsaren tydligt och överskådligt sätt, följer vi en tidslinje där förvärvsprocessen och det studerade förvärvsprojektet presenteras från början till slut. All insamlad empiri ryms ej i en uppsats av detta format, då enbart de transkriberade intervjuerna utgör ca 90 sidor text. Därutöver tillkommer erhållet material. I framställningen av empirin har därför en del material utelämnats, men vår förhoppning är att läsaren ändå ska få en god insikt i ämnet.

3. Teori

Detta avsnitt inleds med en allmän genomgång av ett urval av tidigare studier och forskning kring förvärv. Det följs av en diskussion kring hur styrningen av ett förvärvsprojekt ser ut, och avslutas med en sektion där nyckelfaktorer för en förvärvsprocess identifieras baserat på vad tidigare forskning inom området har funnit vara viktigt.

3.1 Om förvärvsprocessen – tidigare forskning

3.1.1 Fyra skolor

Rent generellt kan forskningen kring förvärv delas in i fyra olika skolor, med olika huvudfokus där alla har sin egen teoretiska bakgrund och utvecklar egna centrala hypoteser (Haspeslagh & Jemison, 1991). Forskningen inom den första skolan riktar in sig på kapitalmarknadens koppling till förvärv, där processen att skapa värde ses i ett samhällsekonomiskt perspektiv. Studier har här visat på att det reella värde som skapas i förvärvssituationer oftast tillfaller aktieägarna i det förvärvade bolaget, inte aktieägarna i det förvärvande bolaget (Jarrell et al., 1988; m.fl.). Detta stöds av Daniel & Metcalf (2001), som visar på att priset som betalas för förvärv i många fall är så högt att motsvarande värde aldrig kan realiseras, åtminstone inte på någorlunda kort sikt.

Den andra skolan studerar hur strategiska frågor har ett inflytande över värdeskapande, med fokus på individuella företag. Forskningen har försökt visa på att värde skapas genom storskalsekonomi, där en större organisation bättre kan utnyttja sin ställning och nå en dominerande position på sin marknad (Chatterjee, 1986; Lubatkin, 1983). Huruvida detta verkligen är fallet är dock omdiskuterat (Chatterjee, 1992). Svårigheterna att avgöra hur en övergripande strategi hos ett företag kan inverka på värdeskapande i förvärvsprocesser har lett till att fler och mer detaljerade variabler har undersökts, för att försöka hitta förklaringsvärden. Exempel på variabler som använts är marknadsandel, förvärvserfarenhet och timing (Fowler & Schmidt, 1989; Kusewitt, 1985). Ytterligare en aspekt fördes fram av Barney (1988), som hävdade att det värde som beräknas kunna skapas genom synergier borde motsvaras i priset för förvärvet och således vara ett nollsumme-spel, såvida inte synergier var oväntade eller unika för förvärvaren. Nilssons (2002) studie beskriver hur förvärvarens respektive det förvärvade bolagets övergripande strategier spelar in på utfallet av förvärvet, där en "activity-sharing"-strategi hos förvärvaren passar bättre ihop med ett förvärvat företag som använder sig av en "differentiation"-strategi.

Den tredje skolan är inriktad på organisationskultur och betydelsen av människor för att genomföra ett förvärv. Daniel & Metcalf (2001) menar att det sätt som organisationer behandlar den mänskliga aspekten i förvärvssammanhang alltid har ett inflytande på värdeskapandet och på det slutgiltiga resultatet av processen. Detta är något som konsekvent underskattas av chefer, som ofta har sitt fokus på att realisera operationella synergier (Buono & Bowditch, 1989). Framgångsrika och värdeskapande förvärv kan endast genomföras om processen karaktäriseras av effektiv

kommunikation och med hänsyn till de anställda (Daniel & Metcalf, 2001; Blake & Mouton, 1985; m.fl.).

Slutligen rör den fjärde skolan ett processperspektiv, där fokus ligger på att studera de handlingar som chefer gör för att styra och genomföra förvärvet. Att de båda företagen passar ihop strategiskt såväl som organisatoriskt är naturligtvis bra om förvärvaren vill skapa värde genom att realisera synergier. Men forskningen inom denna skola menar på att skapandet av värde till stor del beror på ledningens förmåga att styra processen på ett effektivt sätt (Greenwood et al., 1994; Haspeslagh & Jemison, 1989; m.fl.). En viktig faktor är huruvida ledningen lyckas skapa en process vars struktur och sammanhang är tydlig för de anställda på olika nivåer, och därigenom påverka deras beteende och handlingar (Birkinshaw et al., 2000). Detta område för studier om värdeskapande anses av många innehålla de viktigaste förklaringarna rörande hur värde de facto skapas ur en förvärvsprocess (Birkinshaw et al., 2000).

En del av forskningen inom den fjärde skolan, är studier av de processer som sker efter att förvärvaren tagit kontroll över det förvärvade bolaget. Anledningen till att dessa ses som viktiga är antagandet att allt värdeskapande sker efter förvärvsögonblicket (Haspeslagh & Jemison, 1991). Forskningen avseende perioden efter förvärvet sker främst i tre huvudspår; dels studier av de handlingar som chefer använder sig av för att skapa värde, dels att försöka förstå vilket genomslag dessa handlingar får för de respektive bolagen, och slutligen det tredje spåret som riktar in sig på att förklara hur handlingarna i sin tur leder till värdeskapande (Birkinshaw et al., 2000). Det finns dock forskning som påpekar att dessa värdeskapande handlingar är en följd av tidigare delar i processen, såsom planering och förberedelser, och att det därför är lämpligt att basera forskningen på ett helhetsperspektiv (Meckl, 2004).

Skolornas fokus	Kännetecken
1. Kapitalmarknaden	Samhällsekonomiskt perspektiv, fördelning av värde i en förvärvssituation
2. Strategi	Påverkan av övergripande företagsstrategi på utgången av ett förvärv
3. Mänsklig faktor	Organisationskultur, effektiv kommunikation, hänsyn till människor
4. Processperspektiv	Styrning och ledning, processtrukturer

Tabell 2. Sammanfattning av fyra forskningsskolor i förvärvslitteraturen

Denna uppsats grundar sig på den ovan nämnda fjärde skolans processperspektiv, där vi studerar hur en koncern har byggt upp en struktur för förvärvsprocessen. Dock har ovan nämnda skolor ej några klart åtskiljande gränser, med följd att delar från övriga skolor också berörs.

3.2 Projektstyrning

3.2.1 Styrning av förvärvsprocessen – ett projektstyrningsperspektiv

Meckl (2004) beskriver hur organiseringen och styrningen av förvärvsprocesser bör utformas. Enligt honom är denna process ett tydligt exempel på när teorier kring projektstyrning bör användas för att belysa och analysera förvärvsprocessen. Shenhar & Dvir (2007, s. 94) definierar ett projekt som en *”...temporär organisation och process skapad för att uppnå ett specifikt mål, men under begränsningar av tid, budget samt övriga resurser”*, något som stämmer in på hur de flesta företag organiserar sina förvärvsaktiviteter. För att genomföra ett framgångsrikt förvärv är en effektiv och genomtänkt styrning av det enskilda projektet en nyckelfråga, något som många tidigare studier inom området till viss del har förbisett (Meckl, 2004). Det är därför av vikt att en förvärvsprocess är tydlig med hur projektstyrningen av det enskilda förvärvsprojektet bör vara utformad. Ledning av förvärv diskuteras även av Schriber (2008). Han menar att styrningen av de synergirealiserande aktiviteterna ofta har brister, och att företagsledningarna måste ta fler faktorer i beaktning när styrningen utformas, såsom olika dynamiska faktorer som relationen till de anställda, kommunikation, och den omgivning företaget verkar i, för att uppnå ett tillfredställande resultat med förvärvet.

För att förstå strukturen och uppbyggnaden av projektstyrning, följer nedan en genomgång av litteratur inom detta område, där vi presenterar en konceptbild snarare än exakta modeller för projektstyrning.

3.2.2 Om projektstyrning – tidigare forskning

Shenhar & Dvir (2007) konstaterar att projektstyrning är ett område som står i fokus för organisationer i dagens samhälle p.g.a. det höga antal projekt som misslyckas helt eller delvis, och att det därför borde finnas stort utrymme för förbättring av rutinerna kring projekt, där styrningen av dessa rimligtvis är en viktig del. Forskningen i området har rört sig från att under 1960-talet handla enbart om planering och schematisk uppställning av projektformer till att under 2000-talet utvecklas till forskning om olika projekttypologier, strategisk projektstyrning och globalisering av projekt (Kloppenbergs & Opfer, 2002; Crawford et al, 2004; Shenhar, 2004). Dock är området projektstyrning fortfarande under utveckling, och har ännu ej funnit sin roll som en mer självständig disciplin. Anledningen till detta kan vara att det saknas en stark teoretisk grund och därmed föreligger svårigheter för att utveckla tydliga modeller och riktlinjer (Shenhar & Dvir, 2007).

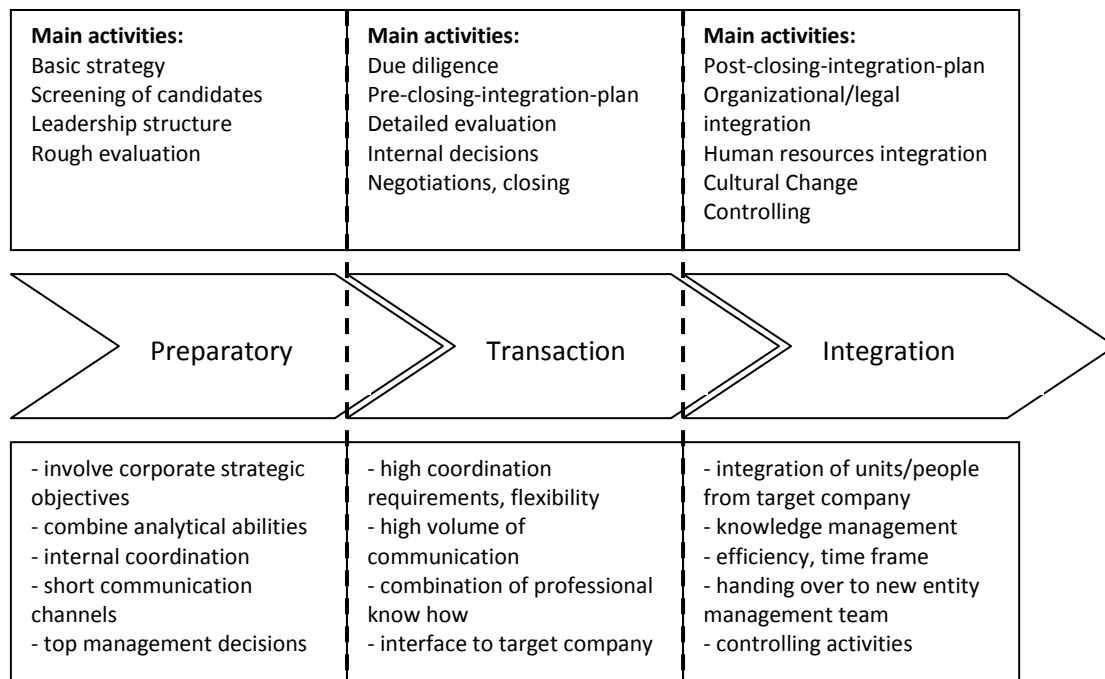
Den litteratur som behandlar området kan delas in i två grupper; antingen rör det sig om forskningsrapporter baserat på empiriska studier av projekt, eller så är de istället mer praktiskt inriktade. De sistnämnda bygger ofta på författarnas egna erfarenheter av projektstyrning (Svensson & Otter, 2001). Thomas & Mullaly (2007) visar att mycket av forskningen är inriktad på att konkret förklara hur projektstyrning och utvecklingen av denna kan skapa mervärde för organisationer, och ge råd till vad som bör tas i beaktande vid utformningen av densamma. Problemet härvid är dock det stora antal varierande och mångskiftande projekttyper som existerar, där varje projekt i någon mån är unikt.

Identifiering av faser i ett projekt

Följande fem faser i ett projekt identifierades av Svensson & Otter (2001) baserat på tidigare forskning kring projektarbete; initiering, planering, genomförande, konsolidering samt avslutning. Detta sätt att dela in projekt i olika faser utgår från en processsyn, där steg och aktiviteter som följer på varandra identifieras och preciseras (Svensson & Otter, 2001). Det finns naturligtvis olika åsikter inom forskningen beträffande vilka de olika faserna är, samt vilka som är mer eller mindre viktiga. Exempelvis Lewén & Philip (1998) har en närmast identiskt uppdelning. Anthony & Govindarajan (2007) delar däremot in projekt i tre delar; planering, genomförande och utvärdering. Vardera av dessa steg innehåller en egen uppsättning av aktiviteter och processer. Antvik & Sjöholm (2007) å sin sida, anser att projekt går att dela in i två huvuddelar, planering och implementering. Dessa delar kan sedan i sin tur preciseras i olika steg. Planeringen bör innehålla följande områden; målsättning, omfattning, struktur, ansvarsfördelning, tidsplan och budget. Implementeringsfasen bör innehålla, förutom arbetet med att genomföra de planerade aktiviteterna, uppföljning av kostnader såväl som resultat, men även en analys och utvärdering av den nuvarande situationen och kommande trender (Antvik & Sjöholm, 2007). Antalet olika faser och aktiviteter som sker i ett projekt kan egentligen göras hur många som helst. Det viktiga är ändå att få en förståelse för helheten, och vilken roll olika delar spelar, och hur dessa interagerar för att åstadkomma och genomföra ett projekt (Anthony & Govindarajan, 2007).

Meckl (2004) konstaterar att projektstyrning i förvärvssammanhang är en faktor som studerats och diskuterats förvånansvärt lite. Han menar på att förvärvsprojekt är en komplex och svår process, med många unika moment i varje enskild fas, och i varje enskilt förvärv. Därför finns det inte en generisk modell för hur dessa projekt ska styras som alla företag kan använda sig av. Komplexiteten leder också till ett suboptimerat användande av tid och resurser, och koordinationssvårigheterna leder till att framgången för projektet kan riskeras. De två grundläggande faktorerna bakom uppståndsna problem är a; aktiviteterna i förvärvsprojekt är vitt skilda och heterogena samt utgör en intellektuell utmaning, och b; antalet deltagare och deras interaktion gör det svårt med intern såväl som extern koordination (Meckl, 2004; Lucks & Meckl, 2002). Företag som inte ägnar vederbörlig åtanke åt hur de skapar riktlinjer för projektledningen i ett förvärv, riskerar att i större utsträckning misslyckas med sina förvärvsprocesser (Schriber, 2008).

Svårigheterna med att skapa en modell för projektstyrning i förvärv leder Meckl (2004) till att istället framställa en generisk checklista över förvärvsprocessen. För att tydliggöra och förenkla utformningen av en förvärvsprocess delar han in den i tre övergripande faser; förberedelse, transaktion och integration. Varje fas ställer sina speciella krav på hur organisationen utformar förvärvsprocessen, med punkter som konkretiserar kraven på projektstyrningen:



Figur 1. Struktur på ett förvärvsprojekt (Meckl 2004)

Detta är ett exempel på hur företag kan välja att lägga upp strukturen för sin förvärvsprocess. Enligt Meckl (2004) finns det utrymme för förbättring av företagens förvärvsprocesser, som skulle leda till en högre andel av förvärv som faktiskt leder till värdeskapande för förvärvaren. Projektstyrning i förvärv innefattar en stor spännvidd av områden som det förvärvande företaget enligt Schriber (2008) måste ta i beaktande och inkludera i sin förvärvsprocess, något som utvecklas mer nedan.

3.3 Nyckelfaktorer för värdeskapande i förvärvsprojekt

Som konstaterats tidigare i uppsatsen, når många förvärv inte upp till sin fulla potential vad gäller värdeskapande. Tidigare studier av förvärvssituationer har visat på tydliga brister i företags förvärvsprocesser, hur de utformar, utvecklar och styr dessa (Bengtsson & Skärvad, 2001; Capron, 1999; Schriber, 2006, 2008). I följande stycke kommer vi att ta upp och diskutera ett antal nyckelfaktorer för utformningen av förvärvsprocessen, baserat på vad dessa tidigare studier om förvärv har funnit. Obenägenhet att beakta dessa faktorer har visat sig vara anledningar till att förvärv ej resulterar i värdeskapande, och därför är det viktigt att företag behandlar dessa, så att de därigenom kan hantera de problem som är vanligt förekommande i förvärvssammanhang.

3.3.1 Vikten av projektstyrning i förvärvsprojekt

Meckl (2004) hävdar inte bara att projektstyrning i förvärvsprojekt är dåligt utforskat, utan också att en del av anledningen till detta är att företagen är dåliga på att utforma guider och riktlinjer för hur projektstyrning av förvärvsprojekt ska fungera. En av de troliga förklaringarna är att företagen anser varje förvärv vara så unikt att det är olämpligt med generella direktiv rörande projektstyrningen (Meckl, 2004). Meckl anser dock att det är viktigt för företag att ändå utforma en mall för hur projektstyrningen ska se ut och fungera. Även Schribers (2008) avhandling berör detta tema, där han

fokuserar på hur ledningen av synergirealisering i förvärv fungerar och är uppbyggt, och vilken påverkan det har på utfallet av förvärvet. Ledningen för projektet har givetvis ett stort ansvar för hur projektet genomförs, och de bör ha allt stöd som är möjligt ifrån det förvärvande företaget, och där riktlinjer för hur projektet ska styras och genomföras är en viktig del (Schriber, 2008). Andra studier som har behandlat området är Ranft & Lord (2002), Häkkinen (2005) och Schweizer (2005).

Nyckelfaktor 1:

Företag bör ha klara direktiv/riktlinjer för hur styrningen och ledningen av ett förvärvsprojekt ska gå till, men med hänsyn till att varje förvärv är unikt. Därför bör de vara utformade mer på en konceptbasis än i detaljer.

3.3.2 Vikten av planering

Tidigare studier pekar ut hur viktigt det är med planering och förberedelser inför ett förvärv. Spontana samgåenden, "golf course mergers", leder oftare till misslyckanden än de som är noga planerade (Kitching, 1967). Ett problem i sammanhanget är naturligtvis tillgången till information om det potentiella förvärvet, vilken försvårar planeringen (Schriber, 2008). Det bör dock inte stoppa företaget från att planera vad som planeras kan. Enligt Anthony & Govindarajan (2007) bör det egentligen finnas en plan för själva planeringen, med en beskrivning av de olika planeringsbehoven, ansvarsfördelning, tidslinje och hur de olika aktiviteterna relaterar till varandra, och allteftersom företaget får tillgång till mer information kan planeringen bli mer detaljerad. I förvärvsprojekt är det ett omfattande och hela tiden pågående arbete, där både struktur och genomförande av fasen innan förvärvsdagen, med due diligence-processen (en noggrann genomgång av det potentiella förvärvet även avseende ej publik information) etc. ska planeras, men även planeringen av integrations- och synergiprojekt är utpekade som en mycket viktig del i det övergripande planeringsarbetet (Daniel & Metcalf, 2001). Det sistnämnda är särskilt angeläget för att man ska ha en tydlig och klar strategi och handlingsplan inför övertagandet av företaget, vilket är viktigt både som en guide för förvärvaren, men också för att kunna visa de anställda i det uppköpta företaget att man har en vision och en tydlig idé om vad man vill genomföra. Daniel & Metcalfs (2001) forskning visar på hur förutsättningarna för ett framgångsrikt förvärv väsentligt förbättras av att angripa olika perspektiv och för att verkligen realisera värde behöver man beakta helheten i planeringen. Nilsson (2002) diskuterar rollen av finansiell planering såväl som icke-finansiell. Ett exempel på icke-finansiell planering som ansetts viktig är sådan som rör HR-frågor. Beroende på de mål för integrationen som sätts upp behöver planeringen vara mer eller mindre omfattande. Följer det förvärvande företaget en "activity-sharing"-strategi, är behovet av planering än större (Nilsson, 2002). Meckl (2004) anser det viktigt med en flexibel och till viss del informell planering som formaliseras allteftersom det klarnar om man ska välja att gå vidare med förvärvsprojektet eller inte, då det inte är förnuftigt att lägga för mycket resurser på ett projekt med låg sannolikhet att bli genomfört.

Nyckelfaktor 2:

Företag bör upprätta noggrann och detaljerad planering, med särskilt fokus på planeringen av arbetet efter förvärvsdagen. Denna bör kontinuerligt uppdateras allteftersom ny information blir tillgänglig.

3.3.3 Vikten av kommunikation gentemot de anställda i förvärvsobjektet

Betydelsen av människor för att genomföra ett förvärv är ett genomgående tema i tidigare forskning. Framförallt är det kommunikationen mellan förvärvaren och det förvärvade företaget som står i centrum. Daniel & Metcalf (2001) menar att det sätt på vilket organisationer behandlar den mänskliga aspekten i förvärvssammanhang, alltid har ett inflytande på värdeskapande och på det slutgiltiga resultatet av processen. Detta är något som konsekvent underskattas av chefer, som ofta fokuserar på att realisera operationella synergier (Buono & Bowditch, 1989). Att ledningspersoner ofta missbedömer behovet och vikten av kommunikation framgår även av Hubbards (2001) studie. Framgångsrika och värdeskapande förvärv kan endast genomföras om processen karaktäriseras av effektiv kommunikation och med hänsyn till de anställda (Daniel & Metcalf, 2001, Blake & Mouton, 1985; m.fl.). Även vikten av tydliga målsättningar samt kommunikation av dessa vid integration och synergiarbete har konstaterats (Weick, 1969; Granlund, 2002). Ledningen bör tidigt, öppet och ärligt kommunicera de mål som finns med förvärvet och vilka konsekvenser de medför (Hubbard, 2001; Schriber, 2008). Enligt Granlund (2002) är bristen på ett gemensamt verktyg för kommunikation en anledning till många problem som uppstår i en förvärvssituation, exempelvis vad gäller problem att kunna fatta rätt beslut. Även Meckl (2004) påpekar vikten av att ha en bra struktur på, och tanke bakom, kommunikationen i förvärvsprocessen.

Nyckelfaktor 3:

Företag bör ha klara direktiv/riktlinjer för hur kommunikationen bör gå till gentemot de anställda i förvärvsobjektet.

3.3.4 Vikten av att ha stöd hos ledningen i det förvärvade företaget

En slutsats som Jones (1985) gör av resultaten i sin studie, är betydelsen av människors egenskaper och motivation i integrations-, och synergisammanhang. Många av de problem som han upptäcker hänför sig till människor. Exempel på dessa problem är chefer i förvärvade företag som sätter sig på tvären, ofta med anledning av att de måste ge upp en del av sin makt och sitt inflytande. Det i sin tur kan ha kraftigt negativa effekter på synergiarbetet, som förseningar och en politisering av arbetet. Jones (1985) studie visar att av de generella problem som uppstår vid en integrationsprocess, hänför sig över hälften av uppkomna svårigheter till problem med personer i ledningsfunktion. Ytterligare ett bevis på detta är att de integrationer som blev framgångsrika i stor utsträckning genomfördes av chefer med tidigare erfarenhet av detta (Jones, 1983). För att ledningen ska förstå denna nyckelfaktor fullt ut är det viktigt med erfarenhet från tidigare förvärv (Ashkenas & Francis, 2000). Även Granlund (2002) såg tydliga bevis för hur viktiga enskilda individer i ledningsställning var för ett framgångsrikt projekt. Situationer där organisationer är utsatta för tvetydiga beslut och

motsättningar inom ledningen har en stark negativ inverkan på värdeskapande processer (Granlund, 2002). Därför är det viktigt att ledningen talar med en röst (Vaara, 1999). Enligt Meckl (2004) är ett sätt att förebygga eventuella problem att sätta in förvärvsprojektledaren som ny chef i det förvärvade företaget.

Nyckelfaktor 4:

Det förvärvande företaget bör tillse att ledningens motiv i det förvärvade bolaget är i linje med det förvärvande bolagets.

3.3.5 Vikten av företagskultur

Daniel & Metcalf (2001) menar på att planeringsfasen i ett förvärvsprojekt även bör inkludera en noggrann utvärdering av företagskulturerna i de respektive bolagen och deras kompatibilitet. Vidare pekar de på att en sådan utvärdering bör inbegripa variabler som ledningsstil, kommunikationsstil, policys, etc. Genom att undersöka dessa typer av variabler går det att förutse och förebygga konfliktsituationer, och på det sättet förbättra möjligheterna till värdeskapande. Även Birkinshaw et al. (2000) upptäckte i sin studie att iakttagandet av kulturella likheter och skillnader kan spela stor roll för framgången av ett förvärvsprojekt. Hur det de facto ska gå till är omdiskuterat, men poängen är snarare att de verkligen beaktas och blir belysta, så att problem hänförliga till företagskulturella skillnader förutses och kan motverkas. I grunden handlar det om att skilda handlingssätt ska smältas samman när grupper ur skilda företagskulturer möts, vilket ibland har visat sig ge svåröverkomliga problem (Schriber, 2008). Även företag med liknande verksamhet och inom samma bransch kan stöta på problem p.g.a. kulturella skillnader (Buono & Bowditch, 1985).

Nyckelfaktor 5:

Företag bör ta kulturella likheter och skillnader i beaktande i förvärvsprocessen, för att kunna förutse och förebygga problem hänförliga till detta.

3.3.6 Vikten av avvägning mellan snabbhet i integrationsprocessen och hänsyn till de anställda

Vikten av att snabbt integrera förvärvade verksamheter och påbörja samt genomföra synergiprojekt har påpekats av ett flertal forskare under åren (Caulkin, 1975; Jones, 1985; Granlund, 2002). Flera steg är beroende av externa, ej påverkbara faktorer som exempelvis konkurrensprövningar av myndigheterna, men det är därför viktigt att ha planeringen gjord, så att det inte uppstår onödigt vakuum under projektets gång. Risker med fördröjning i projektet är en aspekt som bör belysas av det förvärvande företaget. Orsaker bakom en fördröjning kan vara brist på resurser för att genomföra arbetet, men också brist på planering och kommunikation mellan de ansvariga för olika delar i processen (Granlund, 2002). Daniel & Metcalf (2001) menar att de första hundra dagarna efter förvärvsdagen är kritiska för genomförandet av förändringar, eftersom de anställda är mer receptiva och beredda på omställningar under denna period.

Det är dock viktigt att snabbheten i sig inte får gå överstyr, med kaos och osäkerhet som följd (Schriber, 2008). Granlund (2002) pekar på vikten av att upprätthålla rutiner och på det sättet minska osäkerheten som kan uppstå bland de anställda. Detta eftersom en integrering kan väcka känslor och omvälvla företagskulturen, vilket kan skapa otrygghet och ovilja, och spä på motsättningarna mellan organisationerna (Granolund, 2002). Ghoshal & Bartlett (1995) förespråkar utifrån sin forskning att den här typen av omvälvande processer bör genomföras i två steg; först maximera prestationen i det enskilda företaget och i steg två integrera verksamheterna och skapa värde genom synergier. Avvägningen utgörs egentligen mellan personalens välbefinnande och företagets eftersträvan att snabbt realisera värde (Schriber, 2008; Birkinshaw et al., 2000).

Nyckelfaktor 6:

Företag bör i samband med förvärv tillse snabbhet i uppstart och genomförande av eventuella integrations- och synergiprojekt, men med hänsyn till personalens förmåga och kapacitet.

3.3.7 Vikten av uppföljning

Vikten av att följa upp planer och mål är inte någon nyhet. Uppföljning är ett mångfacetterat verktyg, viktigt både som en hörnsten i projektstyrning, men också som verktyg för lärande. Argyris & Schöns (1974) beskrivning av "single-loop"- och "double-loop"-lärande är ett exempel på en beskrivning av de processer som en uppföljning ger upphov till. Samma resonemang torde vara applicerbart även i förvärvssammanhang. Att planera, sätta upp mål och göra en tidsplanering med deadlines är bara en del av en process, men uppföljning och utvärdering av dessa är många gånger en förutsättning för att dessa planer ska följas. Anthony & Govindarajan (2007) belyser två aspekter på uppföljning i projekt; dels bör en utvärdering av projektets genomförande göras, men också en utvärdering av de resultat som uppnåddes. Det förstnämnda bör sedermera omfatta en utvärdering av projektledningen samt en utvärdering av projektstyrningen. Utvärdering av uppnådda resultat kan dock vara en svårare uppgift, då resultaten från ett projekt kan vara svåra att särskilja (Anthony & Govindarajan, 2007). Kontinuerlig uppföljning är ett sätt för organisationen att kunna korrigera processer som inte går enligt plan. Ytterligare en viktig anledning för uppföljning är att organisationen ska kunna lära sig något av processen, av positiva såväl som negativa erfarenheter, och på så sätt få möjlighet att utveckla och förbättra processen till nästa gång (Schriber, 2008).

Nyckelfaktor 7:

Företag bör i sin förvärvsprocess ha klara direktiv/riktlinjer för hur uppföljning av integrations- och synergiprojekten genomförs för att a; kunna göra löpande justeringar av dessa aktiviteter under projektens gång, samt b; för att organisationen ska kunna förbättra dessa aktiviteter till nästa gång ett förvärvsprojekt genomförs.

I tabellen nedan sammanfattas de sju nyckelfaktorerna:

Nyckelfaktor	Kommentar
1 Projektstyrning	Genomtänkt och strukturerad styrning av ett förvärvsprojekt
2 Planering	Planering och förberedelser inför ett förvärv
3 Kommunikation	Tydlig och genomtänkt kommunikation till de blivande medarbetarna
4 Stöd av ledningen	Säkerställa att ledningen i förvärvet arbetar för det gemensamma bästa
5 Företagskultur	Ta hänsyn till likheter och skillnader i företagskulturen mellan företagen
6 Snabbhet i processen	Genomföra förändringar utan fördröjning, men med hänsyn till de anställda
7 Uppföljning	Följa upp de planer och mål som sattes upp, för att kunna göra löpande korrigeringar men även för att dra lärdom av tidigare erfarenheter

Tabell 3. Sammanfattning av nyckelfaktorerna

4. Empiri

För att på ett enkelt sätt strukturera nästa kapitel har vi valt att inleda empiribeskrivningen med att presentera de inblandade parterna samt kort sammanfatta Atlas Copcos förvärv av Drilling Solutions. Syftet är att ge läsaren en första överblick som sedan underlättar förståelsen av den övriga empirin. Vidare följer empirin den modell av förvärvsprocessen som Meckl (2004) förespråkar, där en indelning i tre faser med rubrikerna förberedelse, transaktion och integration görs, och som i princip är uppställda i tidsföljd. Modellen ger en tydlig struktur och förenklar framställningen för läsaren. Nyckelfaktorerna omnämns inte separat i empirin, utan återkommer i analysen.

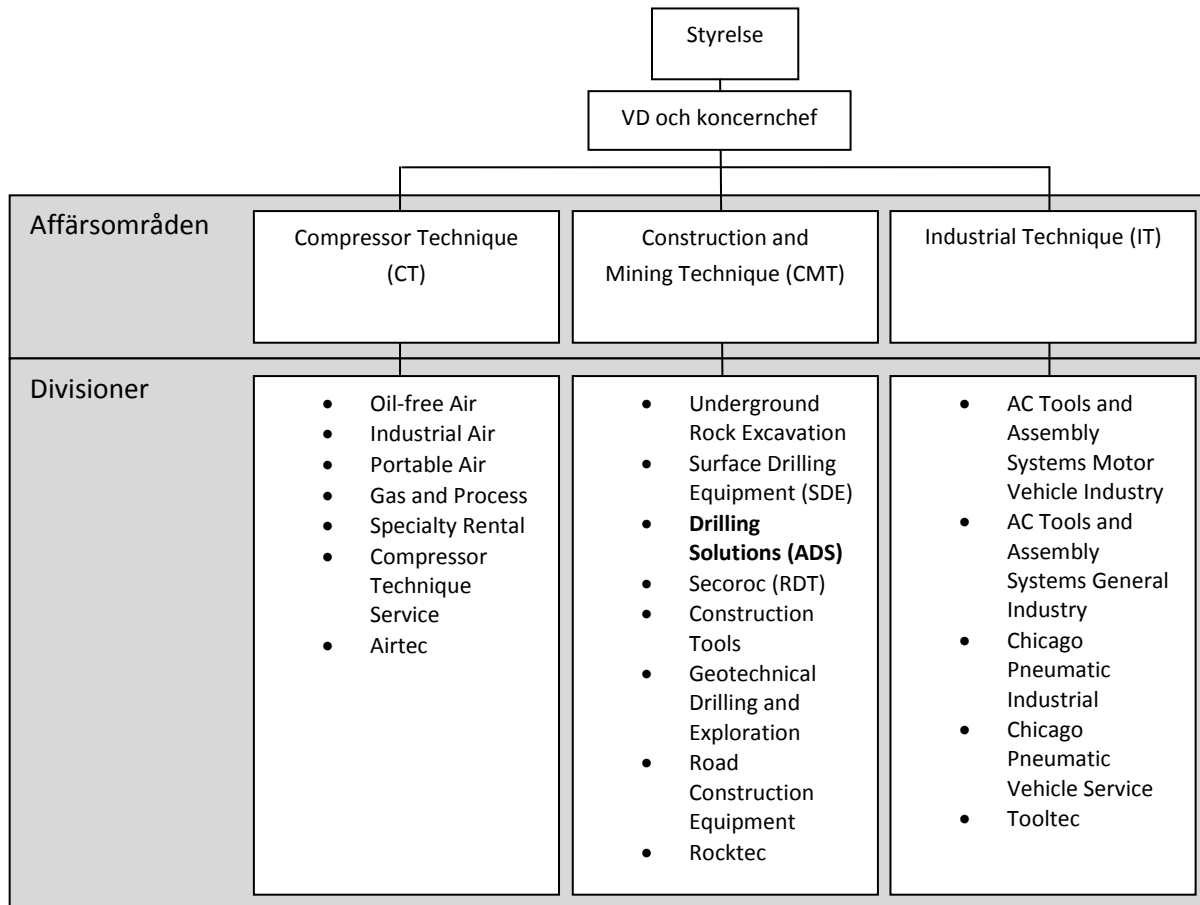
4.1 Bakgrund

4.1.1 Atlas Copco

Atlas Copco är idag en global industrikoncern som omsätter över 60 miljarder kronor och har 33 000 anställda (AC årsredovisning 2007). Företaget grundades 1873, och huvudkontoret ligger alltså i södra Stockholm. Namnet var från början AB Atlas och syftet med verksamheten var att tillverka och sälja järnvägsutrustning. En av grundarna var A. O. Wallenberg som också ägde Stockholm Enskilda Bank. Företaget ingår än idag i Wallenberg-sfären med Investor som största ägare med 21,2% av rösterna och 15,4% av aktiekapitalet (AC årsredovisning 2007).

Tillverkningen av järnvägsutrustning var inledningsvis framgångsrik men efterhand så minskade nybyggnationen av järnvägar och 1890 gick bolaget i konkurs. Det startades dock omedelbart upp igen under namnet Nya AB Atlas. Ny ledning ledde till att nya verksamhetsområden tillkom, såsom ånglok, ångmaskiner och maskinverktyg. Under 1900-talets första årtionden tillkom t.ex. även pneumatiska verktyg, kompressorer och utrustning för bergsborrning. 1917 fasades produktionen av ånglok ut och man fokuserade istället på produktion av dieselmaskiner. Företaget började under de följande årtiondena sin expansion med flera etableringar utomlands. I slutet av 1940-talet såldes dieselverksamheten och 1956 antogs namnet Atlas Copco, där "Copco" var en förkortning för Compagnie Pneumatique Commerciale, namnet på ett belgiskt dotterbolag. Atlas Copco tillverkade nu huvudsakligen kompressorer för olika ändamål. Under de följande årtiondena utvecklades Atlas Copco till den globala industrikoncern det är idag (AC hemsida). VD:ar som Tom Wachtmeister och Michael Treschow gjorde ett flertal strategiska förvärv och koncernen växte gradvis. 2002 tillträdde Gunnar Brock som ny VD och koncernchef. Under hans tid har Atlas Copco renodlat koncernen genom att sälja en del verksamheter där Atlas Copco inte var, eller ansågs ha potential att bli, marknadsledande. Även dotterbolag som inte var en del av Atlas Copcos kärnverksamhet har sålts (Tesdorpf). Många mindre och en del större förvärv har också gjorts under Gunnar Brocks ledning, där de största är förvärven av Ingersoll-Rand Drilling Solutions i USA under 2004 samt av svenska Dynapac under 2007 (AC hemsida).

Idag tillverkar och säljer Atlas Copco industriverktyg, tryckluftsutrustning, anläggnings- och gruvutrustning samt erbjuder service och uthyrning. Verksamheten är uppdelad på tre affärsområden: Compressor Technique, Construction and Mining Technique samt Industrial Technique. Varje affärsområde är i sin tur uppdelade i ett antal divisioner. I Atlas Copco har divisionerna ett stort självbestämmande och är den primära resultatenheten i koncernen (Scolari). Nedan följer Atlas Copcos organisationsschema:



Figur 2. Organisationsschema Atlas Copco-koncernen (Adapterad från AC:s årsredovisning 2007)

4.1.2 Ingersoll-Rand Drilling Solutions

Ingersoll-Rand är ett gammalt amerikanskt industrikonglomerat. Det som kallades Drilling Solutions var en division inom koncernen som främst tillverkade olika typer av ovanjordsborriggar för dagbrott och andra ändamål. Drilling Solutions hade 2003 ungefär 950 anställda och omsatte runt 290 miljoner USD med en rörelsemarginal på 8,7 % (Project Camembert-presentationen). Huvudkontoret låg i Garland, Texas, och utöver USA hade man produktionsanläggningar i Frankrike, Indien, Kina och Japan. Försäljningen var fördelad med ca 50 % i USA och 50 % internationellt (Salditt). Under nästan 135 år hade Drilling Solutions varit en av Ingersoll-Rands kärnverksamheter men i början av 2000-talet påbörjade VD:n och styrelseordföranden för Ingersoll-Rand, Herbert L. Henkel, en "reenginerig" av företaget. Detta innebar en omfokusering från tung industri mot konsumentprodukter, främst inom säkerhet och övervakning (Fassl). När Ingersoll-Rand började sälja

av de traditionella industridelarna av sin verksamhet, såg Atlas Copco tidigt en öppning för ett eventuellt förvärv. Inledande diskussioner på ledningsnivå mellan de två företagen hölls redan under 2002 (Fassl).

Ett projektteam bildas

I december 2002 fick dåvarande chefen för Atlas Copco Exploration Products i Kanada, Robert Fassl, i uppdrag av Atlas Copcos ledning att sätta samman ett projektteam för att titta på möjligheterna att förvärva Drilling Solutions. Konkreta förhandlingar med Ingersoll-Rand påbörjades under första halvåret 2003 (Fassl).

Transaktionen genomförs

Under januari 2004 lämnade Atlas Copco, efter en sista nattmangling i New York (Grafström), ett slutligt bud på 236 miljoner dollar, då motsvarande 1780 miljoner kronor, för tillgångarna i bolaget (Post Acquisition Audit). Budet offentliggjordes den 19:e februari, och accepterades därefter av Ingersoll-Rands ledning och styrelse. Det planerade förvärvet var dock av den arten att det amerikanska konkurrensverket behövde nästan 5 månader på sig för att godkänna förvärvet. Den 1 juli kunde dock förvärvet slutföras i sin huvuddel (Drilling Solutions verksamhet i Indien förvärvades inte formellt förrän den 1 september) (Osvald). Det var då Atlas Copcos näst största förvärv sedan 1980-talet, endast förvärvet av amerikanska Rental Services under 1999 var större (AC hemsida).

Uppdelning och integration

Huvuddelen av Ingersoll-Rand Drilling Solutions bildade en ny division inom affärsområdet CMT under namnet Atlas Copco Drilling Solutions, med projektledaren Robert Fassl som ny divisionschef. Mindre delar av den ursprungliga verksamheten fogades senare in i andra Atlas Copco-divisioner.

Konjunkturen vänder

Början av 2000-talet hade inte varit någon bra period för Ingersoll-Rand Drilling Solutions. Konjunkturen hade vänt nedåt och med den efterfrågan och marginaler. Detta var sannolikt en bidragande orsak till att Ingersoll-Rand hade underlåtit att göra några större investeringar i verksamheten och var beredda att sälja (Post Acquisition Audit). Under början av 2004 vände dock marknaden, d.v.s. efter det att köpeskillingen var bestämd och avtalet mellan Atlas Copco och Ingersoll-Rand underskrivet. När Atlas Copco tog över det operativa ansvaret den 1:a juli 2004 var redan efterfrågan på Drilling Solutions produkter på rejäl uppgång (Fassl). Att säga vad som hänför sig till den lyckosamma tajmingen eller vad som beror på effektivt arbete med integrering och synergier är ofta väldigt svårt att avgöra i efterhand (Normark), men oavsett står det klart att förvärvet av Drilling Solutions har varit en stor succé med hänsyn till vad Atlas Copco betalade för verksamheten (Fassl).

4.2 Atlas Copco och förvärv

Atlas Copcos mål med sina förvärv är främst en komplettering av den existerande verksamheten. Devisen är att alla förvärv ska vara "modest in size and close to home" (AC Acquisition Process Manual). Det innebär generellt att alla förvärv som genomförs ska utgöra byggstenar i en noggrann och genomtänkt företagsstrategi. Därför är det viktigt att eventuella förvärv passar in i ovan nämnda beskrivning. Koncernen är relativt förvärvsintensiv, även om de flesta förvärv är av mindre storlek.

"Filosofin är ju att man hela tiden ska växa. Dels organiskt, men också genom förvärv. Tron är ju att om man inte växer, då krymper man. Det är själva grundidén." (Osvald)

Målen med förvärv för Atlas Copco är framförallt att skapa värde inom fyra olika kategorier (AC Acquisition Process Manual):

- Tillföra nya kunder
- Vertikal integrering genom uppköp av distributionskanaler
- Tillföra operationell kapacitet
- Tillföra nya teknologier

Sandberg betonar vikten av att följa dessa mål, och att fokusera på de områden där koncernen redan idag är verksamma. Osvald påpekar också hur viktigt det är att tillväxten blir vinstgivande, så att man inte köper för köpandets skull. Ytterligare en faktor som är viktig i sammanhanget är koncernens uppdelning av utvecklingsprocessen inom de operativa enheterna. Först ska stabilitet uppnås, därefter lönsamhet och slutligen tillväxt (AC:s Årsredovisning 2007). Det finns ett gott självförtroende inom koncernen vad gäller förmågan att utveckla förvärvade företag så att de når upp till de finansiella mål som är uppsatta. Trots det finns en viss försiktighet, vilket Scolari konstaterar:

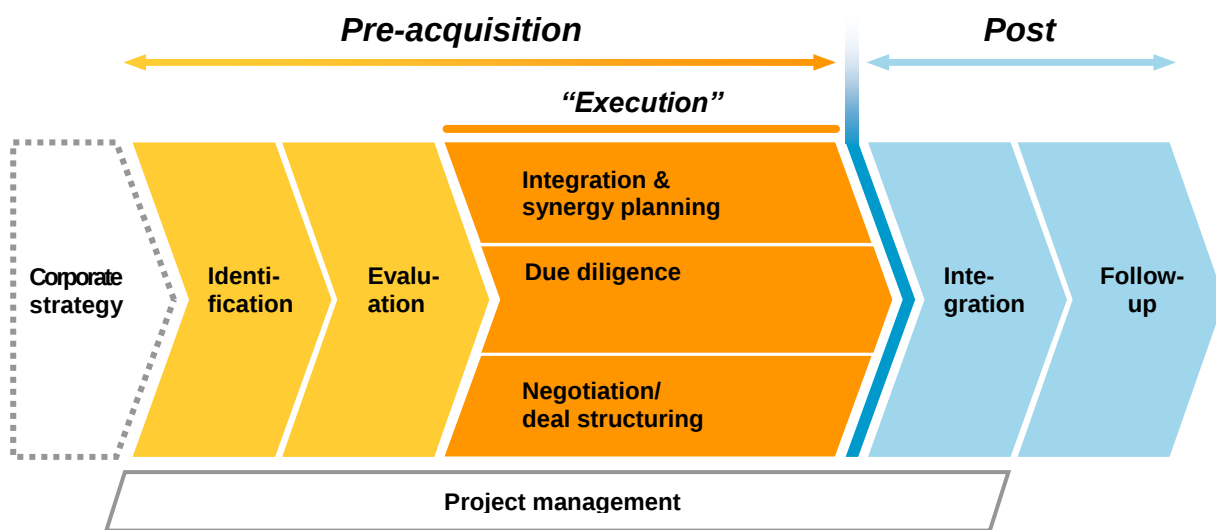
"Bara för att en division har gjort tre bra förvärv så är det ingen garant för att de ska lyckas med nästa förvärv. Det finns ofta en anledning till att bolag går dåligt. Men visst händer det att vi köper ett företag med lägre marginal för att sedan försöka höja marginalen."

Kunskapen kring förvärv och de processer som det innebär att förvärva ett företag var god inom koncernen vid tidpunkten för förvärvet av Drilling Solutions (Osvald). Eftersom Atlas Copco redan innan följt en tillväxtstrategi, där förvärv varit en viktig del, så fanns det en omfattande erfarenhet av förvärvsprocesser. Johanna Tesdorpf, som sedan 2002 är ansvarig för "Acquisition Process and M&A Support" inom Atlas Copco, påpekar dock att det fanns en brist vad gäller rutinerna kring dessa förvärv, då kunskapen som fanns inte var nedtecknad och strukturerad på ett bra vis. Som Osvald uttrycker det:

"Själva förvärvsprocessen, det är ju inte rocket-science. Den fanns ju i mitt och Hans huvud då."

Det kan konstateras att det då liksom nu fanns ett flertal chefer inom koncernen med god kunskap och erfarenhet av förvärv, och att genomförandet av förvärvsprojekt var beroende av deras tillgänglighet. En av Tesdorpf's målsättningar var att formalisera den kunskap som fanns internt, för att möjliggöra för fler att ta del av och lära sig av denna, vilket är viktigt för en tydligt divisionaliserad koncern som Atlas Copco, där det operationella ansvaret är förlagt till de enskilda affärsområdena och divisionerna. En s.k. "Acquisition Process Manual" framställdes som en del i formaliseringen, där förvärvsprocessens olika delar beskrivs och preciseras.

Nedan återges en översiktlig bild av den förvärvsprocess som numera tillämpas inom Atlas Copco:



Figur 3: Atlas Copcos förvärvsprocess (AC Acquisition Process Manual)

The Acquisition Process Competence Group

I Atlas Copco finns idag en kompetensgrupp som innehar ansvaret för utveckling av förvärvsprocessen inom koncernen. Den startades på initiativ av Tesdorpf, och stöddes redan från början av VD:n Gunnar Brock. Dess uppgift är att utveckla och uppdatera de rutiner och verktyg som finns för att genomföra förvärvsprojekt, och därigenom stärka kunskapen och kompetensen inom området. En viktig del i dess arbete är att sprida den kunskapen som finns till övriga organisationen, men också att inhämta och organisera de erfarenheter som har gjorts för att på så sätt stödja koncernens utveckling och lärande runt förvärvsprocesser (Tesdorpf). Del av detta sistnämnda arbete är att initiera den revision som görs av alla förvärv. Gruppens medlemmar består av koncernens två högsta ansvariga jurister, en M&A Support-ansvarig, en senior rådgivare samt representanter från de tre affärsområdena, en grupp på totalt sju personer. Syftet är alltså inte att inneha något operativt ansvar för förvärvsprojekten, utan att fungera som en kompetens- och stödgrupp (Scolari).

"The way we do things"

"The way we do things", eller "The Way", som det ofta förkortas internt, är enligt Atlas Copcos årsredovisning 2007 "gruppens i särklass viktigaste styrmedel", och är en koncerngemensam databas som omfattar principer, riktlinjer, processer och instruktioner för hur saker ska göras inom gruppen. I "The Way" länkas till en särskild databas som behandlar förvärv där de stöd som utvecklas av ovan

nämnda grupp samlas. Stöden är utvecklade i form av checklistor, mallar samt värderingsmodeller, men även en samling med fakta och tidigare erfarenheter som har gjorts i samband med förvärv, s.k. "lessons learned" (Tesdorpf). Ett förenklat exempel på hur de övergripande checklistorna är uppbyggda kan ses i appendix 2. Noterbart är att varje punkt i listan sen i sin tur har en egen, mer detaljerad checklista. Målet är att alla inom organisation som är, eller kommer att bli involverade i förvärvssammanhang ska gå igenom en särskilt utvecklad träning, som baseras på innehållet i denna databas. Denna träning är övergripande och är tänkt att ge deltagarna kunskap om hela processen, men utan att i detalj förklara och beskriva förloppet inom varje enskilt kompetensområde (Tesdorpf).

4.3 Förberedelser

4.3.1 Initiering av förvärvsprojekt inom koncernen

Identifiering och utvärdering – inledande steg i processen

För att organisationen ska vara uppdaterad på potentiella förvärv, har varje division i uppdrag att hela tiden söka av sin marknad och identifiera potentiella kandidater. Det är viktigt att idéer kring eventuella förvärv kommer nerifrån organisationen, eftersom det är människorna som arbetar närmast marknaden som har störst kännedom om denna, och därför är det viktigt att det finns en medvetenhet och kunskap även här. Scolari påpekar att det inom affärsområdet CMT finns en tydlig rutin för hur detta ska göras, där anställda inom affärsområdet kontakter honom när ett potentiellt förvärv dyker upp. En första bedömning görs av de ansvariga cheferna inom CMT, baserat på hur det eventuella förvärvet skulle passa in i de övergripande mål som är satta. All data samlas i en databas som de inblandade har åtkomst till. I många fall kan det dock vara svårt att komma åt information om ett potentiellt förvärvsobjekt:

"I början av processen är det mycket som måste gissas. /.../ I små företag behöver inte balansräkningarna stämma särskilt bra heller. Och legalt och miljömässigt kan man bara gissa." (Scolari)

4.3.2 Initiering av projekt Camembert

Drilling Solutions var en division inom Ingersoll-Rand som Atlas Copcos affärsområde CMT hållit ögonen på under en längre tid. Eftersom detta affärsområde nu var redo för det tredje steget i koncernens strategi, tillväxt, så fanns en viss press på att ett förvärv skulle genomföras (Grafström). Enligt den allmänna uppfattningen var Drilling Solutions ett företag som skulle passa in i alla de fyra målsättningarna med förvärv. Framförallt sågs ett eventuellt förvärv som en viktig del i målsättningen att öka närvaron i Nordamerika, en marknad som man hittills inte riktigt lyckats ta ordentliga marknadsandelar på (Osvald). Ytterligare en viktig faktor bakom förvärvet var den breddning av produktportföljen som var möjlig, då framförallt tillgången till större ovanjordsborrhjor skulle utgöra ett utmärkt komplement till existerande produkter, och göra Atlas Copco till en mer komplett leverantör av utrustning för borrhjor (Grafström). Drilling Solutions ansågs strategiskt och produktmässigt passa in utmärkt i affärsområdet CMT och det var också

chefen för detta affärsområde, Björn Rosengren, som var initiativtagaren till affären (Osvald). Sonderingar påbörjades under 2002 genom informella samtal som Rosengren och Atlas Copcos vd Gunnar Brock hade med Ingersoll-Rands koncernchef, Herbert L. Henkel. Timingen visade sig vara bra, då Ingersoll-Rand hade Drilling Solutions på säljlistan (Grafström). Rosengren, i egenskap av affärsområdeschef, utsågs till projektägare och den som fortsättningsvis hade det formella ansvaret för projektet (Grafström).

Efter de positiva signalerna från Henkel tillsattes projektledaren, Robert Fassl, i december 2002. Han behöll dock sitt arbete som chef på ett koncernföretag i Kanada fram till november 2003. Fassl utsåg i sin tur, i samråd med Rosengren, det projektteam som skulle komma att genomföra förvärvet. Projektet döptes till "Camembert", efter den franska osten med samma namn. Namnet kan härledas till det faktum att det förutom Drilling Solutions fanns en annan del inom Ingersoll-Rand Specialty Equipment som hette Montabert, som Atlas Copco också var intresserade av men som inte var möjligt att köpa p.g.a. konkurrensskäl (Tesdorpf).

4.3.3 Atlas Copcos riktlinjer för projektteamet

Planeringen sker i en tillsatt projektgrupp

Identifieringsfasen är hela tiden en löpande process, där diskussioner förs kring lämpliga förvärv som stämmer överens med de övergripande målen och strategierna. När man väl bestämmer sig för att påbörja en noggrannare undersökning och utvärdering, ligger ansvaret på förvärvssamordnaren alternativt på chefen inom varje affärsområde att sätta ihop ett projektteam. I samband med detta ska projektteamets uppdrag och mål definieras, och en projektägare (oftast en högre chef) utses, som i sin tur har till uppgift att utse en projektledare som får det operativa ansvaret för projektet (AC Acquisition Process Manual). Projektteamets utformning och antal medlemmar är beroende av storleken på förvärvet. Dock påpekas i AC Acquisition Process Manual betydelsen av att medlemmarna i teamet täcker in så många olika kompetensområden som möjligt, legalt, finansiellt, distribution, HR, marknadsföring etc. Projektledaren utses efter lämplighet, mycket baserat på personens tidigare erfarenhet av förvärv. Tillgängligheten på lämpliga projektledare är dock ofta en flaskhals (Fassl).

Projektledarens uppdrag blir att i samråd med projektägaren utse projektteamets övriga medlemmar. Som Fassl dock konstaterar är det inte alltid det enklaste att tillsätta dessa, då de flesta tänkbara kandidater många gånger är fullt sysselsatta med den tjänst de för tillfället innehar. I dokumentationen som finns poängteras vikten av att avsätta tillräckligt med resurser till projektteamets förfogande, men i praktiken uppstår svårigheter, då medlemmarna i gruppen under vissa perioder i princip måste sköta två jobb samtidigt:

"Det blev ju så naturligtvis att för att klara av två jobb så blev det ju jobb i princip alla dagar i veckan. När man kom tillbaka till Paris så blev det att hämta igen arbete, ta till helgerna." (Sörensson)

Incitament för projektmedlemmarna

Atlas Copco har också uttalat att det idealiska är att någon eller några av projektmedlemmarna, när ackquisitionen väl är genomförd, ska börja arbeta i det förvärvade företaget. Mycket tid läggs på att försöka hitta personer som har den rätta motivationen att genomföra förvärvet. Att vara med i projektteamet betyder för många en möjlighet att ta ett steg uppåt i karriären till ett nytt jobb i det förvärvade företaget, vilket naturligtvis kan vara en viktig motivationsfaktor. För övrigt använder sig inte Atlas Copco av ekonomiska incitament till medlemmarna i projektteamet (Fassl).

Initial utvärdering

I dokumentationen kring förvärvsprocessen poängteras vikten av att påbörja integrations- och synergiplaneringen snarast möjligt. Det ses som viktigt att denna planering utgör en väsentlig del i utvärderingen av ett potentiellt förvärv, dels för att försäkra sig om att det verkligen finns synergier att realisera, men också för att reducera risken att betala ett överpris:

“Using the valuation model – combined with a thorough analysis and quantification of synergy effects, a proper understanding of how a competing bidder might act, and a well-planned negotiation strategy – will reduce the risk of overpaying.” (AC Acquisition Process Manual)

Projektmedlemmarna är ansvariga för utvärderingen inom sina respektive områden. De viktigaste hjälpmedlen som finns tillgängliga är de checklistor som finns för varje specifikt område (t.ex. en checklista för försäkringsfrågor, en för treasury, etc.), och på så sätt säkerställs det att viktiga delar inte glöms bort. Dessa verktyg är viktiga för att kunskapen om hur ett förvärvsprojekt genomförs ska bli tillgänglig för hela organisationen (Tesdorpf). Eller som Osvald uttrycker det:

“Om man decentraliserar själva rörelsen så måste man också decentralisera kunskapen.”

Om projektteamets initiala utvärdering är positiv, resulterar det i en formell förvärvsansökan som måste godkännas av koncernens styrelse, alternativt av VD:n om det rör sig om ett förvärv under 20 MSEK, då styrelsen endast behöver bli informerad. Ansökan ska bl.a. bestå av en presentation av objektet, en finansiell värdering samt ett utkast på en integrationsplan och plan för utvinning av synergier. Ansvaret för denna ansökan ligger hos projektägaren (AC Acquisition Process Manual).

4.3.4 Planering och förberedelser inför ett förvärv

Letter-of-Intent och due diligence

När ett förvärvsförslag har godkänts, går planering och förberedelser in i en än intensivare fas. Viktiga milstolpar i denna fas är signering av ett ”Letter-of-intent”, där båda parter redovisar sina intentioner och idéer rörande vad som ska ingå i en transaktion och hur och när förvärvet ska ske. Det är också viktigt att eventuella nyckelfrågor och möjliga ”deal-breakers” diskuteras med motparten i samband med detta (AC Acquisition Process Manual). Denna signering följs av en due diligence, som är en väsentlig del i informationsinsamlingen inför förvärvsavtalet, och för planering av integration och synergier.

Det mesta av ansvaret ligger på medlemmarna i projektteamet. Dock under intensivare faser, som exempelvis under själva due diligence-processen, utökas gruppen med ytterligare personer, för att komplettera den kompetens som redan finns i teamet. Denna förstärkning kan komma från internt håll, men i frågor där det krävs specialistkunskap är det inte ovanligt att ta in externa konsulter. Områden där detta kan behövas är exempelvis på den legala sidan, i skattefrågor, miljöfrågor o.s.v. Ju mer komplext, ju mer extern support behövs i processen. Om informationsinsamlandet leder till tillfredsställande resultat, påbörjas mer konkreta avtalsförhandlingar med motparten. Utformningen här är till stor del beroende av storlek och komplexitet på förvärvet (Osvald).

Integrations- och synergiplanering

Atlas Copco har en klar uppfattning om vikten av att noggrant planera för dessa delar. Tesdorpf poängterar att det är de handlingar som utförs efter förvärvet för att integrera och skapa synergier som är avgörande för huruvida värde skapas i samband med förvärvet samt att ju mer konkret, detaljerat och korrekt man planerar, desto bättre blir förutsättningarna. Denna planering ska innehålla en detaljerad prognos av förväntade synergieffekter, vilket betyder att effekterna ska kvantifieras, en tidsplan ska sammanställas och omstruktureringskostnader ska beräknas (AC Acquisition Process Manual). Manualen är även noga med att denna planering ska påbörjas så tidigt i processen som möjligt, för att vara en kontinuerlig del i arbetet och vara föremål för ständig bearbetning och justering.

En central del av planeringen är att sätta upp målsättningar för de olika integrations- och synergiprojekt som planeras (Tesdorpf). I grafen över förvärvsprocessen visas planeringsfasen pågå parallellt med förhandlingar med motparten och med en due diligence-process, men i realiteten påbörjas den tidigare. Att tidigt försöka kvantifiera planerna är viktigt dels för att det bidrar till tydlighet och klarhet, men också för att det krävs för att kunna räkna på ett bud (Tesdorpf). Problemen i planeringsfasen är dock ofta brist på information. Som Redaelli påpekar:

"För synergieffekterna måste vi ju kunna kvantifiera redan innan vi lämnar bud på företaget /.../ Och innan vi har lämnat bud på företaget så får man inte så mycket information."

Enligt Tesdorpf är dock inte alltid poängen med planeringen att förutse framtiden exakt utan att det snarare är processen i sig som är målet. Genom att planera tidigt så kommer man till insikt om vad man ännu inte vet. Det är också viktigt att man börjat planeringen innan en due diligence, för att man ska veta vad man ska fråga om och vad som behöver kontrolleras medan man har chansen. I riktlinjerna trycks hårt på att konstant uppdatera och aktualisera dessa planer under processen.

Företagskulturer

I utvärdering och planering inför ett förvärv är inte kulturella skillnader eller likheter något som belyses separat. Eftersom Atlas Copco är en global koncern, finns naturligtvis en medvetenhet kring kulturella skillnader mellan länder, men när det gäller frågan om skillnader och likheter i företagskulturen mellan Atlas Copco och ett potentiellt förvärv är det något som inte konkret finns

med i utvärderingen av potentiella förvärv och planeringen inför dessa (Tesdorpf). Istället anses dessa problem lösas genom öppenhet och tydlighet från koncernens sida, och genom att lyssna till det förvärvade bolaget. Erfarenhetsmässigt brukar det räcka eftersom förvärven som genomförs är "close-to-home" och företagskulturerna inom Atlas Copcos bransch tenderar att vara ganska lika, varför inga större problem uppstår (Fassl).

4.4 Transaktion

4.4.1 Planering inför förvärvet av Drilling Solutions

Ett projektteam bildas

Efter det att Fassl utsetts till projektledare och fått i uppdrag att sätta samman ett projektteam uppstod vissa problem med att hitta tillgängliga, kompetenta medlemmar till gruppen:

"I början var det väl så att några personer var med som hade kunskap, och över tiden byttes också en del ut, två år är ju en lång tid. Så en del var valda, andra var helt enkelt bara tillgängliga." (Fassl)

Det slutliga projektteamet såg ut enligt följande (Post Acquisition Audit):

- ▶ Project Owner – Björn Rosengren
- ▶ Project Manager – **Bob Fassl**
- ▶ Legal – Håkan Osvald, Bill Thomas
- ▶ Financial – Sune Grafström, **Per Sörensson**
- ▶ Physical Distribution - **Ian Hale**
- ▶ Communications - Joanna Canton
- ▶ Holding – Mark Cohen
- ▶ HR – **Chris Heap**
- ▶ Production – Roland Lindberg
- ▶ Marketing – **Torbjörn Redaelli**, Roger Sandström, **Peter Salditt**
- ▶ R&D – Sverker Hartwig
- ▶ China – Magnus Gyllö
- ▶ Japan – Alan Heggie
- ▶ India – Phil Davidson

Tabell 4. Projektteamet för Drilling Solutions

Teamet hade i princip täckning inom alla kompetensområden, vilket var en nödvändighet p.g.a. storleken och komplexiteten i förvärvet. Namnen markerade i fet stil är de som sedermera följde med och arbetade i Drilling Solutions ledningsgrupp efter förvärvet.

Under juni månad 2003 genomfördes en s.k. "desktop due diligence", d.v.s. en studie av dokument och finansiell data i syfte att kunna lämna ett indikativt bud på verksamheten (Grafström). De stöd som fanns i form av checklistor och mallar var till stor hjälp i utvärderingsskedet:

”Det är en bra struktur att jobba med. Sen så länge man är medveten om att det ytterst handlar om gissningar. Men just att man tänker på ett visst sätt, att man tänker igenom vad det är för synergier och rätt format för att kvantifiera dem. Det tyckte jag var väldigt bra.” (Redaelli)

Den utvärdering som gjordes av projektteamet resulterade i en förvärvsansökan som presenterades för ledningen i Atlas Copco i juni 2003. Utvärderingen stödde den ursprungliga uppfattningen att Drilling Solutions skulle utgöra ett perfekt strategiskt förvärv för CMT, och klartecken gavs för att fortsätta processen varpå ett första Letter-of-Intent skrevs med Ingersoll-Rand.

Utförlig planering och förberedelse inför förvärvet av Drilling Solutions

En stor utmaning var att bryta ut Drilling Solutions från övriga Ingersoll-Rand, utan att tappa kontroll över viktiga supportfunktioner, och utan att det negativt skulle påverka relationerna med kunderna (Lessons Learned – Drilling Solutions Acquisition).

”Som instrumentpanelen på en bil, man drar ut den med allt kablage och så ska du stoppa in den i en ny bil. Drilling Solutions ingick ju i Ingersoll-Rand som en integrerad del, så vi insåg att vi måste ’disconnecta’ hela businessen.” (Grafström)

Inför förvärvet krävdes det därför samordning med säljaren, Ingersoll-Rand:

”Vi utarbetade en plan för hur vi skulle kunna ta över den här organisationen från dag 1. Och det var i en form som vi kallar Transition Service Agreements (TSA).” (Sörensson)

Ett antal sådana kontrakt skrevs, där Atlas Copco fick rätten att fortsätta utnyttja Ingersoll-Rands IT-system och anställda under en viss tid efter förvärvet, i syfte att få nödvändig tid på sig att integrera företaget i Atlas Copcos struktur:

”Vi gjorde en TSA i princip land för land, där vi kom överens om att vi skulle ha stöd i form utav både system, men även personal i mellan sex månader upp till tre år. /.../ Hade vi inte haft den blodådern med tillförsel utav kompetens, system och personal, så hade vi inte klarat av det här jobbet att hitta formerna för integrationen, och få tid till att göra integrationen.” (Sörensson)

Projektteamets medlemmar rapporterade regelbundet till projektledaren och till projektägaren. Vissa perioder förekom telefonkonferenser dagligen för att hålla alla i teamet uppdaterade på progressionen av planeringsarbetet (Grafström).

Målsättningar inför förvärvet av Drilling Solutions

Projektteamet som bildades inför förvärvet hade förhållandevis gott om tid för planering (Grafström). Och även om de flesta av medlemmarna i projektteamet också hade andra uppdrag samtidigt upplevde de ändå att det allokerades förhållandevis stora resurser till projektet, det var tydligt att detta var något som prioriterades av ledningen (Fassl). Centralt för planeringen var den databas som sattes upp i Lotus Notes, där varje integrations- och synergiprojekt fanns definierat med

ansvarig, tidsplan, samt beräknade kostnader och/eller synergivinster (Fassl). I den "Post Acquisition Audit" som gjordes beskrivs integrationsplanen enligt följande:

"Considerable time and effort was spent on putting the integration plan together, which resulted in a very detailed plan, with clear objectives, steps and responsible persons."

För att sammanfatta planeringen kan man urskilja fyra övergripande målsättningar som de olika integrations- och synergiprojekten syftade till att uppnå (Post Acquisition Audit):

	Målsättningar
1	Att fullständigt integrera Ingersoll-Rand Drilling Solutions i affärsområdet CMT under Atlas Copcos eget varumärke.
2	Att ha börjat använda Atlas Copcos internationella nätverk, i nära samarbete med kunderna, för att underhålla och ge service på hela utbudet av borrhjuggar och övriga produkter.
3	Att utnyttja Ingersoll-Rands image, deras anställda, kunskap, kundbas och distribution som en plattform för att öka försäljningen av Atlas Copcos produkter i Nordamerika.
4	Utvidga produktsortimentet, särskilt gällande ovanjordsborrhjuggar, för att bättre attrahera de internationella aktörerna inom gruvindustrin.

Tabell 5. Målsättningar inför förvärvet av Drilling Solutions

I de instruktioner och riktlinjer som Atlas Copco har för en förvärvsprocess betonas vikten av att de personer som är ansvariga för att genomföra ett integrations- eller synergiprojekt också är ansvariga för planering och due diligence inom det området inför förvärvet. Så skedde också i fallet Drilling Solutions. De personer som tog över chefspositionerna i Drilling Solutions, och därmed blev ansvariga för att genomdriva de beslutade projekten, var de som var med under hela stadiet av planering och due diligence. Ett undantag var de projekt som rörde IT/IS-system, där den ansvariga personen, Per Sörensson, visserligen blev en del av Drilling Solutions ledningsgrupp, men där hans främsta ansvarsområde var den finansiella redovisningen och rapporteringen. Detta fick till följd att det i praktiken saknades en person med rätt kompetens som var ansvarig för integreringen av IT/IS-systemen under planeringsfasen inför förvärvet, vilket konstaterades vara en tydlig brist i förvärvsprojektet (Sörensson). Något som däremot var nytt i förvärvet av Drilling Solutions var att en person från koncernens kommunikationsavdelning, Joanna Canton, deltog på heltid i projektteamet. Detta var något som i efterhand ansågs ha varit väldigt viktigt (Lessons Learned – Drilling Solutions Acquisition).

Organisatorisk omstrukturering

Ett annat viktigt område var den uppdelning av Ingersoll-Rand Drilling Solutions som planerades ske efter förvärvet.

"En sak som upptäcktes var att vår divisionsindelning var alldeles för stor, för med förvärvet fick vi ovanjordsborrhjuggar, consumables o.s.v. Vi insåg det att för att få en riktig integration måste vi omorganisera gamla CMT." (Grafström)

Planen var att huvuddelen av den förvärvade verksamheten skulle integreras i affärsområdet CMT som en egen division, under namnet Atlas Copco Drilling Solutions. Tillverkningen av förbrukningsvaror som var lokaliserad till Roanoke, Virginia, skulle överföras till divisionen RDT medan den del av Ingersoll-Rand Drilling Solutions som tillverkade "crawlers" (banddrivna borrar) enligt plan skulle överföras till divisionen SDE. SDE hade skapats genom att en gammal division, som ett led i förberedelserna inför förvärvet av Drilling Solutions, hade delats i två. Tanken var att den förvärvade verksamheten inledningsvis skulle hållas ihop under ca 6 månader, innan de delar som skulle föras över till andra divisioner separerades från Drilling Solutions.

"Drilling Solutions var ett litet Atlas Copco. Oftast kanske man skulle försöka behålla en så stor enhet intakt av olika skäl, men så gjorde man inte. Man tittade på produkterna, och sorterade in dem i de divisioner där de passade in. Så att vi inte konkurrerar mellan olika divisioner, utan kompletterar divisionerna." (Scolari)

Synergier

Som tidigare nämnts var de viktigaste möjligheterna till synergier de som identifierades inom försäljning och distribution. I USA sålde Ingersoll-Rand främst sina produkter genom 26 egna försäljningsbutiker. Atlas Copco varken ville eller kunde fortsätta att i längden utnyttja de av Ingersoll-Rand ägda butikerna (Redaelli). Internationellt sålde Ingersoll-Rand Drilling Solutions sina produkter till stor del via fristående återförsäljare och distributörer.

Atlas Copco säljer normalt sina produkter genom egna säljorganisationer. En del av de synergivinster som förväntades skulle uppstå genom möjligheten att utnyttja Atlas Copcos omfattande internationella säljorganisation istället för de fristående lokala återförsäljare som Ingersoll-Rand använde. En annan del skulle komma från att integrera den försäljningsorganisation som Atlas Copco redan hade i USA med de delar man tog över från Ingersoll-Rand. En del av Ingersoll-Rands försäljningsbutiker skulle förvärfvas tillsammans med vissa nyckelpersoner. Planen var att kunna öka försäljningen av andra Atlas Copco-produkter i USA samtidigt som man frigjorde sig från behovet av återförsäljare. Målet var att nå en 50/50 fördelning mellan egen respektive fristående distribution i USA. Att delvis eliminera ett försäljningsled, d.v.s. de fristående återförsäljarna, förväntades bidra till en förbättring av rörelsemarginalerna. Att genomföra denna omorganisation beräknades ta ca 3 år (Redaelli). Det fanns också andra mindre synergiprojekt inom exempelvis R&D, inköp och produktion.

"The synergy planning was extensive and detailed. A total of 20 projects were defined and included in the valuation of the company. Each project had a responsible person and a very detailed outline of effects and possible risks." (Post Acquisition Audit)

Enligt de planer som gjordes efter due diligencen och som presenterades för styrelsen på det sista styrelsemötet inför förvärvet, beräknades dessa 20 synergiprojekt inledningsvis ha en nettokostnad för omstruktureringar och liknande på 18 mUSD under de två första åren, för att sedan omvandlas till årliga synergivinster på 24 mUSD när de var fullt implementerade 2008 (Integration/synergies /restructuring-presentation).

Snabbhet i transaktionsfasen

Flera av de intervjuade betonar vikten av snabbhet i transaktionsfasen. Fassl berättar att VD:n Gunnar Brock sagt till honom att:

"The biggest risk of value destruction is between signing and closing."

Risken ligger i osäkerheten som alltid omgärdar ett förvärv. Leverantörer och distributörer blir nervösa, och de anställda i det förvärvade bolaget är nervösa. Här arbetar Atlas Copco ofta aktivt för att säkerställa att de anställda inte söker sig bort från det förvärvade företaget.

"Det man funderat på när det gäller att motivera anställda i förvärvade bolag är ju främst när man är väldigt mån om att nyckelpersonerna är kvar. Man måste verkligen förvissa sig om att de stannar, man ser till att de har en morot. Så då kan man ha olika program, stay-bonus och sånt som tickar ut ett eller två år efter förvärvet." (Osvald)

Enligt Fassl så är det mycket viktigt att Atlas Copco genom hela projektet är tydliga med sin kommunikation mot såväl de nya medarbetarna som nyckelkunderna. Annars är risken att ett vakuum uppstår i verksamheten, och att det sänker produktiviteten.

Hänsyn till kultur

Den enda kulturella frågan som sågs som ett potentiellt problem i genomförandet av förvärvet var bytet från en amerikansk ägare till en europeisk, och dessutom till en konkurrent. Tidigare erfarenhet visade att amerikanska bolag kan hysa viss skepsis mot europeiska ägare. Dock fanns det ingen konkret plan över hur detta potentiella orosmoment skulle bemötas.

Efter övertagandet visade det sig inte vara något problem i Drilling Solutions. En stor del av anledningen härtill tror Fassl beror på att ägarbytet var välkommet, men också på att Atlas Copco-personal från projektteamet åkte runt, visade upp sig och kommunicerade med de anställda, något som numera förespråkas i Atlas Copcos riktlinjer. Även i övrigt uppstod inga konkreta problem hänförliga till kulturella skillnader mellan företagen (Fassl).

4.4.2 Transaktionen genomförs

Komplex förvärv

Under november 2003 genomförde projektteamet en mer omfattande andra due diligence som förutom studier av material i ett datarum i Dallas bl.a. inkluderade besök på alla Drilling Solutions anläggningar runt om i världen (Grafström, Fassl). Under januari 2004 lämnade så Atlas Copco, efter en sista nattmangling i New York (Grafström), ett slutligt bud på 236 miljoner dollar, då motsvarande 1780 miljoner kronor, för tillgångarna i bolaget (Post Acquisition Audit). Anledningen till att affären strukturerades som ett inkråmsförvärv istället för som ett aktieförvärv var främst att Atlas Copco inte ville ta över det legala ansvaret för Ingersoll-Rands tidigare verksamhet, främst för att undvika att drabbas av de omfattande asbeststämningarna som pågår i USA (Osvald). Atlas Copco var den enda budgivaren på Drilling Solutions, vilket kan ha att göra med att Ingersoll-Rand ansåg att Atlas Copco var det företag som borde kunna räkna hem störst synergier, och därmed kunna betala det högsta

priset för verksamheten (Osvald). Budet offentliggjordes den 19:e februari, och accepterades därefter av Ingersoll-Rands ledning och styrelse. Enligt Sörensson var förvärvet det klart mest komplexa någonsin p.g.a. att Drilling Solutions var en så integrerad del av Ingersoll-Rand. Eller som Robert Fassl uttryckte svårigheten:

”Det blir ju som en svart fläck på en vit skjorta som man ska ta bort utan att göra hål.”

Efter det att avtalet med Ingersoll-Rand hade skrivits under, men innan det att affären kunde slutföras p.g.a. konkurrensmyndigheternas granskning, arbetade ändå många ur ledningsgruppen hårt för att förbereda övertagandet (Fassl). Det viktigaste under den här fasen var att se till att nyckelpersoner inte sökte sig till andra jobb.

Atlas Copco hade förhandlat sig till att redan innan förvärvet få prata med de anställda runt om i världen. Och även om konkurrensmyndigheterna kanske hade haft synpunkter om de fått vetskap om det, träffade Robert Fassl, Torbjörn Redaelli och Peter Salditt i stort sett alla anställda i Drilling Solutions, samt alla de distributörer och återförsäljare som sålde Drilling Solutions produkter i USA och internationellt, under tiden från signeringen av avtalet till det att affären kunde slutföras. Fassl påpekar vikten av att motivera personalen i förvärvet att stanna kvar:

”Den största och viktigaste biten är ju att behålla folk. Resten spelar ju ingen roll, har man inget folk så har man ingenting. Så vi förhandlade oss till redan innan förvärvet att få prata med alla anställda runt hela världen. Från november 2003 till juni 2004 så träffade vi alla. I USA så träffade Torbjörn Redaelli och Peter Salditt alla på försäljningssidan. Jag gjorde fabrikerna. Så vi träffade alla anställda. Så vi förklarade hur vi hade tänkt oss att fortsätta jobba, vi spenderade en del tid med huvudpersonerna för att göra dom komfortabla med Atlas Copco. För när du blir uppköpt så är det första du tänker: ’What about me?’ Och är det ett för stort gap mellan undran och informationen så söker du jobb någon annanstans.”

Kommunikationen med de anställda i Drilling Solutions innan kontrollen övergick till Atlas Copco var ovanligt omfattande, och hade inte förekommit i samma utsträckning tidigare. Fassl säger att det vid tillfället fanns en checklista för kommunikationen som var av begränsat värde, och att mycket av de initiativ som togs angående kommunikationen var projektteamets egna. Tesdorpf anser att dagens ”Communication Plan” utvecklades och förbättrades utifrån många av de lärdomar som drogs vid förvärvet av Drilling Solutions.

Ägarbyte

I fallet med Drilling Solutions fanns det redan från början en önskan om att få en ägare som verkligen ville satsa på företaget, något som den tidigare koncernledningen i Ingersoll-Rand inte gjort. Faktum var att deras egen koncernchef inte hade besökt dem på ett flertal år (Osvald). Sandberg uttrycker följande:

"Det jag såg när jag besökte Drilling Solutions i USA, precis som när jag besökte deras fabrik i Kina, var att den psykologiska beredskapen för att byta ägare var oerhört stor. Jag har aldrig sett något liknande. I Kina hade de själva gått ut och målat om fabriken i Atlas Copco-färger. I Texas hade de för egna pengar gått och införskaffat Atlas Copco-tröjor, allihopa. Från ena dagen till den andra fanns det inte en IR-grej kvar, allt var utkastat. Klarar man inte av att integrera ett bolag då, så ska man gå hem och lägga sig. /.../ De sa så här: 'Det är ju märkligt, här har vi varit ägda alla år av ett amerikanskt företag, vi har aldrig sett högsta ledningen eller styrelsen här nere. De har aldrig varit här. Nu har vi varit ägda av Atlas Copco i två månader och nu har hela styrelsen varit här.'"

Barker, en av cheferna i Drilling Solutions som följde med vid förvärvet styrker detta påstående:

"The ownership change was really welcomed. The issue was that with Ingersoll-Rand, we were not having very much investment in the business, and not a good feeling. More one of trying to get the most out of it. So when the announcement came of course there were concerns about what's going to happen, you weren't sure whether you were going to have a job for example. But then after the announcement and after the acquisition, Atlas Copco did a very good job of putting key managers in place, so they could show us the Atlas Copco way and again, investing in the business. Made it clear that they were in the business for the long term, and that helps quite a bit."

4.5 Integration

4.5.1 Om integration

Osvald säger att det tidigare var vanligare att Atlas Copco förvärvade bolag utan att integrera in dem fullständigt. Numera är normen att förvärv skall integreras fullt ut, med allt vad det innebär av rapporteringssystem, pensionslösningar, IT-system etc. Hur förvärvade varumärken hanteras skiljer sig från fall till fall, ibland byts de ut, men om varumärket bedöms som starkt så behålls det ofta.

Flera av de intervjuade poängterar vikten av att genomföra förändringar relaterade till integrationen direkt:

"Inför alla nya regler dag ett. Spelar ingen roll vad det är för något. För alla förväntar sig en förändring. Väntar du sex månader så har du ett helvete." (Fassl)

"Men det jag skulle säga att något vi blivit bättre på men inte var så bra på i början, det man verkligen ska göra när man köpt bolag, det är att just när köpet är gjort, det är då man måste gå in omedelbart. För då är folk beredda på förändringar." (Osvald)

Tesdorpf trycker också på vikten av att snabbt påbörja de integrations- och synergiprojekt som planerats:

"Det värde man missar att ta tillvara på kan man aldrig ta igen."

4.5.2 Integreringen av Drilling Solutions

När Atlas Copco den 1 juli 2004 väl tog över kontrollen av Drilling Solutions var arbetsbelastningen på den nyinsatta ledningsgruppen väldigt hög. Det var viktigt att den operativa verksamhet hölls igång, samtidigt som det var bråttom att påbörja integrationsarbetet och de synergiprojekt som var planerade. P.g.a. detta prioriterades vissa projekt framför andra. Fassl beskriver kort prioritetsordningen där den löpande verksamheten var i starkt fokus för den nya ledningen:

”Projekten mot kunder och anställda var de absolut viktigaste.”

Även t.ex. den finansiella rapporteringen var tvungen att fungera redan i slutet av första månaden, eftersom det var koncernens krav (Grafström). Andra integrations- och synergiprojekt drevs av de avtal, Transition Service Agreements, som skrivits med Ingersoll-Rand. De styrde på många plan ledningsgruppens handlande under de första månaderna, eftersom det där var reglerat hur länge Atlas Copco kunde fortsätta utnyttja Ingersoll-Rands organisation och system som stöd.

I efterhand vänder sig Fassl mot benämningen av en del projekt som synergiprojekt:

”Men vad vi gjorde för misstag var att vi hade en massa projekt som vi kallade synergier, men som egentligen inte var det, det var ju sånt vi var tvungna att göra i alla fall.”

Meningen symboliserar det faktum att integrations- och synergiprojekten sällan leddes som frikopplade projekt, utan de flesta av dem var en del av den löpande verksamheten för de operativa cheferna under den första tiden i bolaget.

Integrering

Omedelbart efter förvärvet påbörjades ett omfattande arbete med att integrera företaget i Atlas Copco, en process som Fassl säger ännu inte är helt klar. Ett viktigt verktyg för integreringen var den koncerngemensamma databasen ”The Way We Do Things” (Redaelli). Kärnan i databasen är det som kallas FAM, ”Finance and Accounting Manual”, och som innehåller instruktioner för hur all finansiell rapportering inom koncernen skall gå till (Grafström). Arbetet med att integrera olika affärssystem inom IT/IS sidan kom att bli oerhört komplext eftersom dessa system var så tätt inbyggda och sammanfogade med Ingersoll-Rand. Därför involverades många personer i detta arbete världen över, tekniker såväl som delprojektansvariga, för att driva arbetet med integrationen framåt. Koordinationen av detta led av bristen på en ansvarig för IT/IS delen under projektteamets arbete (Post Acquisition Audit).

Det var fastlagt sedan tidigare att merparten av Drilling Solution skulle utgöra en egen division inom affärsområdet CMT, men att delar av det ursprungliga Drilling Solutions skulle överföras till divisionerna RDT respektive SDE. Detta gjordes också sex respektive tio månader efter förvärvet utan några allvarligare komplikationer (Fassl). När det gäller samarbetet mellan divisionerna gällande denna fördelning uttrycker Fassl följande:

"De var inblandade när planerna gjordes upp 2003, men sen så blev det ju tyst ett tag, för sen handlar det ju om att köra bolaget. Och integrera försäljningskanaler osv. /.../ Så att Drilling Solutions utförde integreringsplanen åt RDT och SDE. För annars blir det alldeles för mycket ryckande. Man säger att man köper det här bolaget, och sen ska SDE då dona och greja med sina egna grejor, det går ju inte. Utan man måste först ta hand om och lägga armarna runt bolaget och vara säker på att inte folk försvinner och att allt fungerar, IT/IS och kommunikationer till marknaderna. Så man får allting att fungera först."

Ansvaret låg helt på projektteamet, d.v.s. den nya ledningen för Drilling Solutions att driva även andra divisioners delar av förvärvet till den tidpunkt då kontrollen skulle överföras till respektive division. Mer omfattande beslut togs dock i samråd med de olika divisionerna (Fassl).

Resultat av integreringsarbetet

För att beskriva resultaten av integrations- och synergiprojekten måste man dels titta på de sammantagna effekterna, och dels försöka titta på resultaten av de enskilda projekten. Problemet i det första fallet är att urskilja vad som beror på de faktiska projekten och vad som beror på konjunktur och marknad (Normark). Problemet med att försöka se resultaten på de enskilda projekten är att det inte gjordes någon formell finansiell uppföljning på något av projekten. Detta är något som Drilling Solutions ledningsgrupp får kritik för i den Post Acquisition Audit som gjordes. Där står det bl.a.:

"There have been no formal financial follow-up of these projects at any point. There has been a detailed tracking of the restructuring costs; albeit not in the same format as the original projects, but there has been no follow-up of synergies or benefits."

Trots kritiken så konkluderar rapporten att i princip alla projekt genomfördes på ett mycket bra sätt. Omstruktureringskostnaderna hade också blivit väsentligt lägre än planerat, cirka 5,5 mUSD mot planerade 18 mUSD. Ett flertal av omorganisationerna hade också tagit kortare tid än beräknat, exempelvis så tog det bara ett och ett halvt år istället för planerade tre år att bygga upp en egen heltäckande försäljningsorganisation i USA. I samband med förvärvet tog man över 3 av de 26 försäljningsbutiker som Ingersoll-Rand opererade i USA, samt ett dussintal av de säljare som hade hand om de stora distributörerna. Därefter byggde man vidare, öppnade nya försäljningsbutiker o.s.v., för att försöka täcka alla områden och marknadssegment. I slutet av 2005 var hela strukturen på plats och det försäljningsavtal man hade med Ingersoll-Rand, som innebar att de som agenter fortsatte att sälja Drilling Solutions produkter, kunde därmed sägas upp. Denna process hade medvetet accelererats för att snabbare kunna utnyttja återförsäljarnätet för Atlas Copcos övriga produkter (Redaelli).

Det enda större synergiprojektet som blev väsentligt försenat, och som ännu inte är helt genomfört, var att ersätta de internationella återförsäljarna som Ingersoll-Rand använde, för att istället använda Atlas Copcos egna säljbolag. Här har Drilling Solution valt att skynda långsamt. Anledningen är framförallt att Atlas Copco underskattade svårigheterna med att bygga upp egna säljbolag med rätt kompetens och bra kontakter mot slutkunder, men också för att den ökande efterfrågan trots allt

gjort det lönsamt för Drilling Solutions att behålla avtalen med distributörerna (Salditt). En tredje anledning är att den största distributören internationellt är Caterpillar, den ledande aktören inom ovanjordsbrytning. Relationen är känslig och Drilling Solutions vill inte stöta sig med dem, utan låter snarare existerande avtal löpa ut istället för att tvärt avbryta samarbetet (Fassl).

Integrationen gick totalt sett ändå oväntat smidigt med tanke på de svårigheter som förutsågs. En stor anledning till detta anses vara den detaljerade planeringen och de noggranna förberedelser som gjordes inför det att arbetet påbörjades. Under konkurrensprövningsperioden hade projektteamet tid på sig att verkligen arbeta igenom planerna och även förbereda den egna organisationen på de förändringar som krävdes. Det, plus att stora delar av projektteamet gick över till den nya ledningsgruppen för Atlas Copco Drilling Solutions, sågs som de enskilt viktigaste faktorerna för den lyckade integrationen (Post Acquisition Audit)

4.5.3 Löpande uppföljning

Uppföljning generellt

Tesdorpf påpekar vikten av någon typ av uppföljning för att det som planerats verkligen skall göras.

”Om man inte följer upp projekten är sannolikheten att de verkligen genomförs inte 100 %, utan väldigt mycket lägre.” (Tesdorpf)

Hon menar att strukturen för uppföljningen måste vara en central del av planeringen inför förvärvet. Annars är risken att projekten faller mellan stolarna, och antingen glöms av helt eller inte blir arbetade aktivt med.

”Uppföljningen kan vara strukturerad med scorecards, eller på något annat sätt. Det är också viktigt att man vet vem som ska följa upp det. Då ser jag att framgångsgraden på våra projekt är mycket större.” (Tesdorpf)

Uppföljningsmöten bör ske kontinuerligt mellan de ansvariga för de olika projekten och divisionschefen, men också med affärsområdesledningen. Exakt hur frekvent dessa möten ska hållas är inte uttalat, utan det ansvaret ligger hos divisionsledningen att bedöma (Tapkas).

Tesdorpf anser att det i dagsläget är i uppföljningen den största bristen i Atlas Copcos förvärvsprocess ligger. Det som kommer tillbaka om och om igen när erfarenheterna kring ett förvärv sammanställs är just att den löpande uppföljningen av synergiprojekten har brustit. Hon finner det anmärkningsvärt då en stor del av de värden som Atlas Copco vill realisera med sina förvärv är just synergier som åstadkoms vid integrering och samordning med övriga delar av koncernen, och att då inte tätt övervaka och följa upp projekten noga är något av ett generalfel.

Löpande uppföljning i Drilling Solutions

Fassl betonar att även om det kanske saknades en formell löpande uppföljning av de olika integrations- och synergiprojekten följdes de ändå upp som en del av uppföljningen av den löpande verksamheten. Dessutom säger han att de viktigaste projekten följdes upp på styrelsemötena för

Drilling Solutions, som hölls fyra gånger per år. I styrelsen satt han själv, Sune Grafström som var business controller på affärsområdet samt affärsområdeschefen Björn Rosengren. Inte sällan var dessutom koncernchefen Gunnar Brock närvarande på dessa möten (Fassl). Han håller dock med om att den löpande uppföljningen av integrations- och synergiprojekt skulle kunna formaliseras mer, möjligen på ett liknande sätt som förberedelsefasen i Atlas Copcos förvärvsprocess.

4.5.4 Avslutning och utvärdering

"Post Acquisition Audit"

Den officiella uppföljning som görs på alla förvärv av koncernen är benämnt "Post Acquisition Audit". Denna procedur genomförs 18-24 månader efter förvärvsdagen och initieras av kompetensgruppen för förvärv inom Atlas Copco. Revisionen ska fokusera på integrations- och synergiprojekten, och resultaten ska jämföras med den förvärvsansökan som godkändes av styrelsen innan förvärvet (AC Acquisition Process Manual). De personer, 2-4 stycken som utses till att utföra revisionen hämtas från andra divisioner och/eller affärsområden, och de ska komma från olika bakgrunder, men det är i de allra flesta fall minst en person med finansiell bakgrund. Dessutom ska dessa personer gärna ha tidigare erfarenhet av att ha jobbat med förvärv, helst i ett projektteam (Tapkas). När det gäller hur revisionen ska gå till, och om det finns standardiserade rutiner för detta, uttrycker Tapkas följande:

"I would say no and yes. I would say that the first audits that were done were done with general guidelines. As the process went, and has gone on, there have been more standardized practices as we have gained more and more experience. So the first audits were very rough if you will, in formatting and their approach."

Den rapport som revisionen resulterar i ses som det viktigaste verktyget för att inhämta och sedermera sprida den kunskap och de läxor som har gjorts i samband med ett förvärv. Resultaten och utvärderingarna läggs in i förvärvsdatan, och de viktigaste lärdomarna läggs även in i det utbildningsprogram som genomförs för de anställda som är involverade i processen runt ett förvärv (Tesdorpf). När en Post Acquisition Audit är genomförd anses förvärvet som integrerat ur koncernens synpunkt, oavsett om det återstår arbete med integration och synergiprojekt eller inte. Det eventuella kvarvarande arbetet ses då mer som en del i den kontinuerliga affärsutvecklingen som sker inom koncernen.

"Post Acquisition Audit" av Drilling Solutions

En Post Acquisition Audit av Drilling Solutions initierades av Atlas Copcos förvärvskompetensgrupp och genomfördes under två dagar i december 2005 av en grupp på tre personer. Revisionen utfördes genom att allt tillgängligt material avseende planering inför och under förvärvet gick igenom, allt från värderingsmodell till planen som var uppdragen för integrationen och de olika synergiprojekten. Bakgrundsinformationen följdes upp med intervjuer av de chefer som hämtats från Atlas Copco, men också av en del av de Ingersoll-Rand-chefer och anställda som följde med vid förvärvet (Tapkas).

Revisionen resulterade i ett sjuttonsidigt dokument där bakgrunden, planeringen och de mål som sattes upp presenteras. Det följs av en genomgång om vad som sen har skett inom varje område,

organisatoriskt, produktmässigt, marknadsföringsmässigt o.s.v. Dels undersöks integrationen av supportsystem som IT/IS, databaser, HR-funktionen, internkommunikationen, försäkrings-, legala-, och miljömässiga frågor, men också hur synergiprojekten som identifierades innan förvärvet genomfördes (Post Acquisition Audit).

Drilling Solutions har idag en rörelsemarginal klart över Atlas Copcos lönsamhetsmål på 15 %. Omsättningen har också mer än fördubblats sedan Atlas Copco tog över Drilling Solutions. Även på andra nyckeltal som används inom Atlas Copco ligger Drilling Solutions numera väl i nivå med övriga delar av koncernen (Fassl). Förvärvet betraktas av koncernen som ett gott exempel på hur förvärvsprocessen ska gå till, möjligtvis med undantag för uppföljningen av integrations- och synergirealiseringsaktiviteterna. Som Tapkas uttrycker det:

"I think that there was a lack in terms of upright synergies that wasn't identified and followed up, but, it was a good follow up of the business. They ran the business in an effective way. So it was that that ruled the company and helped it proceed. That's why it was a very interesting audit. It was a real dichotomy if you look at how the synergies follow up was done compared to the results. They took advantage of what they saw and went forward, and that is always the best. A very interesting process."

5. Analys

Av stort intresse för oss är den formalisering av Atlas Copcos förvärvsprocess som inleddes under 2002. Naturligtvis fanns det kunskap kring, och erfarenhet av förvärv sedan tidigare inom organisationen, men inga formella direktiv eller riktlinjer för hur en sådan process skulle se ut eller genomföras. Istället var Atlas Copco beroende av enskilda personer som besatt denna kunskap. Skapandet av en särskild kompetensgrupp för förvärvsprocessen, och utvecklingen av en strukturerad förvärvsprocess har gett en mer professionaliserad hantering av förvärv, utan att för den skull använda sig av specialiserade förvärvsteam. Tid och resurser läggs ner på kontinuerlig förfining av processen, men framförallt på att sprida kunskapen och erfarenheterna inom koncernen för att i möjligaste mån säkerställa att förvärven som genomförs skapar värde för koncernen och dess aktieägare.

Processen följer i stora drag den modell som Meckl (2004) presenterar i sin artikel. Förberedelsefasen karaktäriseras av initiala utvärderingar och ständiga uppdateringar av potentiella förvärv. Scolari är dock noga med att poängtera att dessa ska ske av människor som jobbar så nära marknaden som möjligt, inte av chefer högt upp i hierarkin, något som till viss del skiljer sig från Meckl (2004). Anledningen kan ses vara Atlas Copcos decentraliserade struktur, men även den tydliga kommunikationen till de anställda om vilken förvärvsstrategi man följer. I transaktionsfasen behandlar Atlas Copco samma typ av frågor som listas i modellen, där koordination av förberedande aktiviteter, omfattande kommunikation internt såväl som externt samt en noggrann genomgång och utvärdering av förvärvet är de viktigaste inslagen (Tesdorpf). Den stora skillnaden ligger i att Atlas Copco betonar vikten av att integrationsplaneringen påbörjas redan i föregående fas, i syfte att möjliggöra tidig identifiering av synergier. I den avslutande fasen, integration, finns också stora likheter, men med ett undantag. Modellen förespråkar bl.a. kulturell förändring som en huvudaktivitet, något som inte betonas i Atlas Copcos förvärvsprocess, ett faktum vi kommer att återkomma till senare i analysen.

5.1 Analys av nyckelfaktorer

5.1.1 Nyckelfaktor 1 – projektstyrning

Företag bör ha klara direktiv/riktlinjer för hur styrningen och ledningen av ett förvärvsprojekt ska gå till, men med hänsyn till att varje förvärv är unikt. Därför bör de vara utformade mer på en konceptbasis än i detaljer.

Styrningen av förvärvsprojekten i Atlas Copco är baserad på de checklistor som finns i förvärvsdatenbanken. Dessa är utformade för att arbetet ska kunna drivas framåt, och är ett viktigt hjälpmedel för att försäkra sig om att alla betydelsefulla aspekter i ett förvärv blir undersökta och genomarbetade. Varje kompetensområde har en egen lista som ska arbetas igenom. Problemet med dessa listor är att de är på gränsen till för översiktliga, och personer som inte har arbetat med ett

förvärvsprojekt tidigare behöver mer konkret ledning och stöd i hur personen ska genomföra sin del i projektet (Tesdorpf). Trots att stora insatser genomförs för att utbilda och sprida kunskapen om hur ett förvärvsprojekt bör genomföras, ser vi brister i styrningen, då den fortfarande vilar mycket på att personer med tidigare erfarenheter av förvärvsprojekt är delaktiga och leder projektmedlemmarna i sitt arbete. Avvägningen mellan övergripande och detaljstyrning skulle med fördel kunna förskjutas mot mer detaljstyrning. Det Meckl (2004) ser vad gäller företags ovilja att utforma riktlinjer för förvärvsprojektstyrningen går till viss del igen i Atlas Copco. Men de har ändå kommit en bra bit på vägen mot förbättrad styrning, och det jobbas fortfarande med att vidareutveckla checklistorna till att bli mer detaljerade inom de olika kompetensområdena. Tesdorpf anser att de är på rätt väg:

"Köpa ett bolag, det är inte speciellt svårt egentligen. Det gäller bara att vara strukturerad och göra det på rätt sätt. Men det är det där att få till alla aktiviteter, att få ihop dem."

Utöver dessa checklistor finns inga uttalade riktlinjer för hur projekten ska ledas, utan Atlas Copco förlitar sig på kompetensen hos projektledaren. Det är en flaskhals när det kommer till förvärv, att det är svårt att uppbringa personer med de rätta egenskaperna och med tillräcklig erfarenhet för denna roll. Även om Schriber (2008) skriver att det här är ett vanligt problem, finns det utrymme för förbättring inom detta område, särskilt om företaget skulle vilja öka förvärvsintensiteten ytterligare. En potentiell lösning vore att använda sig av dedikerade förvärvsteam, för att slippa dra personal från linjeorganisationen. Den generella uppfattningen inom Atlas Copco verkar dock vara att en sådan lösning skulle innebära fler nackdelar än fördelar:

"Att ta in några andra tror jag inte på /.../ Min uppfattning är att det är de närmast marknaden som förstår aktiviteterna i grund och botten, det är de som ska se till att de [förvärven] verkställs." (Tesdorpf)

5.1.2 Nyckelfaktor 2 – planering

Företag bör upprätta noggrann och detaljerad planering, med särskilt fokus på planeringen av arbetet efter förvärvsdagen. Denna bör kontinuerligt uppdateras allteftersom ny information blir tillgänglig.

Planeringen av förvärvsprojekten är numera en av de starka sidorna i Atlas Copcos förvärvsprocess. Den är tydligt strukturerad med instruktioner om vad som ska göras, med tydlig ansvarsfördelning och kvantifiering av såväl kostnader för genomförandet som ökade intäkter. Naturligtvis är bristen på information för att möjliggöra en detaljerad planering ibland påtaglig i den initiala fasen. Likväl anses det oerhört viktig att man börjar planera för en integration och möjliga synergier tidigt av flera anledningar, framförallt för att få fram bättre underlag för en prisdiskussion och undvika att betala ett överpris för förvärvet. För även om det finns stora synergivinster, så skapas givetvis inget värde för Atlas Copco om de betalat för mycket för att förvärva företaget. Det är sedan viktigt att hela tiden följa upp och bearbeta ny information samt uppdatera planerna. Det är tydligt att Atlas Copco inser

fördelarna med noggrann och detaljerad planering, där återigen checklistorna spelar en stor roll. Detta är i linje med vad Daniel & Metcalf (2001) har funnit i sina studier av förvärv.

Problemet som framkommer i studien rör sig snarare kring den höga ambitionen i planeringen inför förvärvet av Drilling Solutions. Det konstateras att antalet integrations- och synergiprojekt som planerades, 20 stycken, var i överkant, och att det förmodligen hade varit bättre att fokusera på något färre konkreta projekt att genomföra, och att skjuta resterande projekt på framtiden, för att då bli en del av den kontinuerliga affärsutvecklingen i Drilling Solutions. Även i denna nyckelfaktor måste alltså en avvägning göras, där det är viktigt att ha en klar prioriteringsordning inkluderad i planeringen av arbetet efter att kontrollen övergått till förvärvaren. Fassel konstaterar att den slutgiltiga planen som genomfördes blev en kombination av den ursprungliga planen och planer som växte fram efter att man tagit över kontrollen i företaget. En process som kan liknas vid Mintzbergs (1978) välkända synsätt på strategi, där avsiktlig och framväxande strategier utgör den realiserade strategin.

Intressant är också en annan aspekt av den genomtänkta planeringen i fallet Drilling Solutions:

”Vi kanske inte vet alla svaren, och det förväntas väl inte heller [av de anställda i förvärvet], men att man åtminstone har en game-plan.” (Redaelli)

Vikten av att tydligt visa att man kommer att satsa på dem och på verksamheten, samt på vilket sätt man ser på, och vill utforma framtiden kan inte nog understrykas. Det visade sig vara en viktig del för att motivera och engagera de anställda i Drilling Solutions redan från dag 1. Denna erfarenhet stämmer väl överens med vad Daniel & Metcalf (2001) förespråkar.

5.1.3 Nyckelfaktor 3 – kommunikation

Företag bör ha klara direktiv/riktlinjer för hur kommunikationen bör gå till gentemot de anställda i förvärvsobjektet.

Människors betydelse för utvecklingen och prestationen i en process skall ej underskattas. Det är något som tidigare studier har diskuterat (se Granlund, 2002; Schriber, 2008; m.fl.), och som framträder tydligt även hos de intervjuade i studien. För att människor tillsammans ska kunna utföra ett projekt med framgångsrikt resultat krävs kommunikation och koordination. För Atlas Copcos förvärvsprocess spelar projektteamet en central roll, och dess kommunikation till övriga inblandade parter är av yttersta vikt för att en utvärdering och planering inför ett förvärv ska genomföras på ett korrekt och effektivt sätt. Till sin hjälp har de en ”Communication Plan”, som omfattar i princip allt vad gäller hur kommunikationen bör utformas, från pressreleaser till ”branding” och namnändringar (Tesdorpf).

Förvärvet av Drillings Solutions var en föregångare inom Atlas Copco när det gällde kommunikation gentemot de anställda i förvärvsobjektet. Projektteamet såg till att skaffa sig möjlighet att träffa samtliga anställda i Drilling Solutions för att kunna presentera sig och Atlas Copco, och för att

kommunicera de planer man hade samt hur varje enhet inom Drilling Solutions skulle passa in i koncernen. Syftet var att på så sätt försäkra de anställda att förvärvet var av långsiktig och strategisk karaktär. Denna kommunikation skapade hopp och motivation hos de anställda som fick en positiv attityd mot sin nya arbetsgivare och till de förändringar som planerades.

"I met with Bob Fassl and Chris Heap and some others from Atlas Copco about my role, so I did have a commitment from them that I would keep my job for a couple of years, which was also a very key. Otherwise I would have left the company I think." (Barker)

Kommunikationen som skedde var nyttig även på ett annat plan, då projektteamet därigenom kunde inhämta ovärderlig information från de anställda i företaget, något som underlättade förberedelserna och planeringen. Lärdomarna från förvärvet av Drilling Solutions ligger i stor utsträckning till grund för hur riktlinjerna för kommunikationen i ett förvärvsprojekt idag är uppbyggda inom koncernen. Begränsningen i kommunikation utgörs av externa faktorer, där tillstånd för kommunikation till de anställda oftast behövs från nuvarande ägare, och/eller kommunikation kan vara förbjuden av konkurrensmyndigheter eller liknande (Fassl).

Erfarenheten inom Atlas Copco är att kommunikation är en viktig del i förvärvsprocessen och att en omfattande kommunikation förbättrar möjligheten att skapa värde i samband med förvärvet. Viktigt är att man kommunicerar vad man vill med förvärvet, och därför är det av stor betydelse att man från koncernhåll verkligen är säker på varför man gör förvärvet (Scolari). Detta stämmer till stora delar överens med vad Hubbard (2001) och Schriber (2008) finner vara nycklar till framgång.

5.1.4 Nyckelfaktor 4 – samstämmiga motiv

Det förvärvande företaget bör tillse att ledningens motiv i det förvärvade bolaget är i linje med det förvärvande bolagets.

Atlas Copco har i grunden en ganska enkel lösning på hur problem härledda till denna nyckelfaktor ska undvikas. Ledningen i ett förvärvat bolag ska delvis ersättas av egna chefer, eller i mindre förvärv i varje fall kompletteras med exempelvis en controller från Atlas Copco. Detta synsätt delas av Meckl (2004) som ett sätt att komma tillrätta med problem i ledningsfunktionen. Enligt Tesdorpf ska dessa ersättare i så hög grad som möjligt vara samma personer som medverkade i projektteamet så att dessa ska få fortsätta genomföra det arbete som de var med och planerade för. På detta sätt får man en ledning som drivs av samma motiv. Incitamentet för att flytta till det förvärvade bolaget skapas framförallt av möjligheten att avancera ett steg i karriären, då inga särskilda ekonomiska incitament existerar.

På detta sätt löser man de problem med motsättningar inom ledningsgruppen som tidigare förvärvsstudier har pekat ut som en faktor bakom många misslyckade förvärv (Granlund, 2002).

Problemen som kan uppstå p.g.a. skiljaktigheter i motiven förskjuts då till viss del en nivå ner i det förvärvade företaget, där genomslaget av dessa problem förmodligen blir mindre. Övriga anställda

kan exempelvis ha problem med att en ny Atlas Copco-chef kommer in och ersätter en bra och omtyckt chef (Scolari). Att Atlas Copco-personalen som kommer in inte har lika mycket kunskap om företaget och dess marknad motverkas just genom att de i idealfallet har deltagit i projektteamet och därigenom kunnat inhämta omfattande kunskap och information. Det är ibland en svår balansgång att avgöra huruvida en chefsposition i ett förvärvat företag ska ersättas eller inte. Om man väljer att behålla folk i ledningsposition beror det troligtvis på att personen ifråga har ansetts besitta en bra och viktig kompetens värd att behålla. Som framkommit i empirin finns det möjligheter för koncernen att erbjuda konkreta ekonomiska incitament för att få nyckelpersoner i förvärvade företag att stanna, såsom olika typer av "stay-bonuses". Dessa typer av incitament används dock i liten utsträckning, utan istället läggs fokus på att få chefer engagerade och motiverade genom att involvera dem i utvecklingen av företaget, samt exempelvis genom de möjligheter till befordran som kan finnas i en större koncern. Dessa senare faktorer var de som projektteamet fokuserade på att presentera för nyckelpersonerna i Drilling Solutions, snarare än att erbjuda speciella bonusar för att få dem att stanna kvar (Fassl).

"Allt du gör är att skicka en signal /.../ om man får vara kvar eller vad. Att du har en framtid i bolaget. /.../ En del nyckelpersoner som man ansåg vara viktiga, de fick det [stay-bonus]. Men det var inte mycket pengar." (Fassl)

I fallet med Drilling Solutions uppstod inte några direkta problem hänförliga till denna nyckelfaktor. Anledningen till detta verkar bottna i den planering och "action-plan" som presenterades för cheferna och de anställda. Den dåliga uppmärksamhet som ägnats åt dem tidigare av ledningen i Ingersoll-Rand hade skapat missnöje och därför sågs en ny långsiktig ägare som kunde presentera tydliga planer för Drilling Solutions, och peka ut vilka roller de enskilda personerna skulle spela framöver, som något mycket positivt. Inom Atlas Copco ses detta som en av anledningarna till att förvärvet blev så framgångsrikt som det blev.

5.1.5 Nyckelfaktor 5 – företagskultur

Företag bör ta kulturella likheter och skillnader i beaktande i förvärvsprocessen, för att kunna förutse och förebygga problem hänförliga till detta.

I teoriavsnittet framgår att många tidigare studier kommit till slutsatsen att olika företagskulturer kan leda till problem när två företag ska integreras till ett (t.ex. Birkinshaw et al., 2000; Buono & Bowditch, 1985; Schriber, 2008). I Atlas Copcos förvärvsprocess finns dock inga instruktioner eller riktlinjer för hur en utvärdering bör ske av hur ett potentiellt förvärv kulturellt skulle passa in i Atlas Copco.

Uppfattningen verkar vara att detta är en mindre väsentlig del. Eventuellt kan det ha att göra med Atlas Copcos princip att bara förvärva företag med en verksamhet som är "close-to-home" och att det finns något av en gemensam branschkultur som inte skiljer sig nämnvärt åt mellan företagen i branschen. Fassl säger att han tror att kulturen i företag till stor del beror på vilka kunder man har, och om man förvärvar bolag som ligger nära ens egen kärnverksamhet, med ungefär samma typer av

kunder, borde företagskulturerna vara ganska lika. Samtidigt berättar både Sandberg och Osvald anekdoter om tidigare problem Atlas Copco haft med att integrera bolag, som förvisso varit inom samma bransch, men som haft en egen företagskultur och ett starkt eget varumärke. Att kulturella skillnader kan finnas även mellan företag med liknande verksamhet i samma bransch är också något som Buono & Bowditch (1985) konstaterar.

Vid förvärvet av Drilling Solutions och i den efterföljande integrationen verkar det emellertid inte ha uppstått några större problem beroende på företagskulturella skillnader. I förvärvet av Drilling Solutions hade projektteamet mycket kontakt med de anställda under förvärvsprojektets gång, vilket förmodligen möjliggjorde för dem att indirekt skapa sig en god inblick i kulturen. Huruvida företagskulturerna faktiskt var lika eller inte är svårare att avgöra, men kommentarer från Barker tyder på att likheterna kanske inte var slående, trots att företagen verkade i samma bransch:

"My previous experience is that the corporate function was much more bureaucratic, it took me longer to get anything accomplished, and that is why I think that under Ingersoll-Rand there is no way we would have achieved the doubling of the production in two years. It comes from the close contact with the group management and our business board coming in."

Osvald menar att det bästa sättet att kommunicera ut Atlas Copcos företagskultur i ett förvärvat bolag är genom de personer som efter förvärvet flyttar över till ledningsgruppen i det nya bolaget och därmed automatiskt blir kulturbärare. I Drilling Solutions bör detta ha underlättats ytterligare av att flertalet av de projektmedlemmar som flyttade till Texas och Drilling Solutions tidigare hade arbetat i USA och därmed var vana vid en amerikansk företagskultur.

Slutsatsen blir ändå att företagskulturella likheter och skillnader inte tas i beaktande i någon större utsträckning i Atlas Copcos förvärvsprocess. Tilläggas bör väl också att när ett globalt företag som Atlas Copco gör förvärv så är det inte endast kulturella skillnader mellan företag som eventuellt borde beaktas, utan också kulturella skillnader mellan länder (Tesdaorf).

5.1.6 Nyckelfaktor 6 – påbörja integrations- och synergiprojekt snabbt

Företag bör i samband med förvärv tillse snabbhet i uppstart och genomförande av eventuella integrations- och synergiprojekt, men med hänsyn till personalens förmåga och kapacitet.

I de riktlinjer som finns för förvärvsprocessen i Atlas Copco ingår att identifiera de olika projekten och dedicera en ansvarig person, som sen ska specificera projektplanen med hänsyn till genomförande, kostnader, tidsplan och skapat mervärde. I instruktionerna betonas vikten av att snabbt sätta igång integrations- och synergiprojekt. Daniel & Metcalf (2001) menar att de hundra första dagarna är kritiska för att genomföra förändringar, och även i Atlas Copcos instruktioner och riktlinjer talas det om att utnyttja momentumet under just de hundra första dagarna efter förvärvet (AC Acquisition Process presentation). Flera av de intervjuade påpekar också vikten av att snabbt genomföra förändringar och sätta igång integrations- och synergiprojekt efter det att man tagit över ett företag, därför att det är då de anställda är som bäst mentalt förberedda på omställningar.

Här finns en viss motsättning i litteraturen, särskilt med den som fokuserar på de anställdas perspektiv. Granlund (2002) påpekar exempelvis att det är viktigt att upprätthålla rutiner för att minska osäkerheten hos de anställda. Till viss del fanns det inslag av sådant tänkande i förvärvet av Drilling Solutions. Redaelli berättar exempelvis att han lät frysa den nuvarande nivån på kommissionerna för de säljare som arbetade åt Drilling Solutions under det första året, så att de inte behövde oroa sig över att förlora inkomst under den tiden det skulle ta att ställa om säljorganisationen. Men i övrigt i Atlas Copcos förvärvsprocess betonas istället vikten av tydlighet och kommunikation om förändringarna mot de anställda för att minska osäkerheten.

Samtidigt kan här poängteras att det går att dela in förändringsprojekt i två grupper. Den första gruppen, som Atlas Copco anser bör införas redan dag 1 i ett förvärv, är de som rör förändringar i villkor för personalen. Som exempel nämns pensionslösningar, sjukförsäkringar och liknande. Detta är förändringar som skulle vara svårare att få igenom senare, men som inte direkt kräver någon extra arbetsinsats från de anställda. Den andra gruppen består av integrations- och synergiprojekt som kräver extra arbetsinsatser från ledningen och de anställda. Såsom framkommit tidigare fanns det i fallet med Drilling Solutions kanske för många sådana projekt som alla planerades starta direkt. Här kan det vara en idé att tydligare prioritera vilka projekt som bör startas upp direkt och vilka som faktiskt kan vänta ett tag, utan att det får några direkta negativa konsekvenser. Som Schriber (2008) påpekar, det måste finnas en balans mellan de anställdas arbetssituation och förvärvarens strävan att snabbt göra stora omställningar.

Men att gå så långt som att dela in processen i två steg, där man först sköter förvärvet på en "stand-alone"-basis för att sedan påbörja integrationen är uppenbarligen inte aktuellt för Atlas Copco, som trots allt är mån om att snabbt integrera in förvärv i koncernstrukturen och realisera värden genom synergier. Tesdorpf säger att:

"Min uppfattning är att vi förstör värde om vi inte tar tillvara på tiden från början, eller enligt den tidsplanen som man har satt upp."

Ett av målen med att upprätta en noggrann och detaljerad planering är just att inte gå miste om möjliga värden från synergier eller annat under den första tiden efter övertagandet av kontrollen.

5.1.7 Nyckelfaktor 7 – uppföljning

Företag bör i sin förvärvsprocess ha klara direktiv/riktlinjer för hur uppföljning av integrations- och synergiprojekten genomförs för att a; kunna göra löpande justeringar av dessa aktiviteter under projektens gång, samt b; för att organisationen ska kunna förbättra dessa aktiviteter till nästa gång ett förvärvsprojekt genomförs.

Rörande den sista nyckelfaktorn är det intressant att konstatera att Atlas Copco själva anser att det finns vissa brister i den uppföljning de gör i sin förvärvsprocess. Den formella uppföljning som finns idag består av en "Post Acquisition Audit" som genomförs först ett till två år efter det att förvärvet

slutförts. Dessa "Post Acquisition Audits" är förvisso relativt omfattande, och det finns utförliga riktlinjer för hur de ska genomföras och vad de ska innehålla. Utöver dessa revisioner sker det alltid en viss kontinuerlig uppföljning som en del av den rutinmässiga rapporteringen i koncernen.

Problemet, som flera av de intervjuade också påpekar, är att framförallt synergiprojekten faller någonstans mitt i mellan dessa två typer av uppföljning. Medan den kontinuerliga uppföljningen hela tiden mäter resultat, så sker det uppdelat per produkt och enhet, inte per projekt. När sen en "Post Acquisition Audit" ska genomföras saknas det underlag för att i efterhand försöka urskilja vad i resultatet som berodde på det ena eller andra synergiprojektet. Revisionen omfattar då endast en av de två aspekter som Anthony & Govindarajan (2007) anser är viktiga, nämligen en utvärdering av projektets genomförande, men inte en utvärdering av resultaten. Normark menar visserligen att det i efterhand ofta är svårt att urskilja vad i resultatet som beror på realiserade synergier eller vad som beror på marknaden, dock säger han att det ändå är ett arbete som bör göras därför att utvärdering leder till bättre genomförande, trots att en fullständig precision i utvärderingen aldrig kan uppnås.

Vid tidpunkten för en "Post Acquisition Audit" är det förmodligen för sent för att den ska kunna fylla en funktion enligt teorin kring "single-loop learning" (Argyris & Schön, 1974), då integrationen anses vara avklarad ur koncernens synvinkel och de flesta integrations- och synergiprojekt redan genomförda. Men skulle man flytta revisionen till en tidigare tidpunkt skulle funktionen som en "double-loop learner" till viss del gå förlorad, eftersom utfallet och resultatet av integrations- och synergiprojekten som genomfördes inte skulle synas fullt ut, varför utvärderingen av förvärvsprocessen skulle halta. Därför verkar denna revision i första hand vara avsedd som ett verktyg för att inhämta kunskap och erfarenheter från det genomgångna projektet så att organisationen kan dra lärdom och utveckla sin förvärvsprocess. Enligt Schriber (2008) är denna funktion emellertid nog så viktig.

Vid förvärvet av Drilling Solutions saknades det verktyg och rutiner för att följa upp integrations- och synergiprojekten annat än för rena kostnader associerade med dem. Flera av de intervjuade säger att det kan ha varit en av anledningarna till att vissa av dem aldrig kom att genomföras som planerat.

Här finns utrymme för en utveckling i Atlas Copcos förvärvsprocess. Vi anser att en möjlig lösning vore någon typ av tillägg till den projektdatabas som finns för integrations- och synergiprojekten, där kostnader och synergivinster kan redovisas per projekt på en månatlig basis i samband med övrig rapportering inom koncernen. Även om sådana uppskattningar av synergivinster är svåra att göra, är det ändå viktigt att de görs, exempelvis genom en beräkning av skillnaden mellan marknadens tillväxt och resultatökningen. Tesdorpf poängterar också vikten av uppföljning:

"Följer man inte upp sina synergi- och integrationsplaner är sannolikheten att det verkligen händer absolut inte 100 %."

6. Diskussion och slutsatser

6.1 Sammanfattande diskussion

Vi har studerat dels Atlas Copcos generella förvärvsprocess och dels hur förvärvsprojektet leddes och genomfördes när Drilling Solutions förvärvades. Vi har därefter utifrån denna fallstudie beskrivit hur Atlas Copco hanterar förvärvssituationer, från inledande identifiering och initiering, till planering och genomförande, och slutligen integration och uppföljning.

Vid genomgången av tidigare forskning inom området identifierade vi sju nyckelfaktorer för framgångsrikt värdeskapande vid förvärv, och vi har sedan analyserat om och hur dessa nyckelfaktorer tas i beaktande i de riktlinjer och instruktioner som Atlas Copco har byggt upp för förvärvsprocesser.

Sammantaget anser vi att de flesta av nyckelfaktorerna tas i beaktande i de riktlinjer och instruktioner som Atlas Copco har för sin förvärvsprocess. Två av nyckelfaktorerna verkar emellertid beaktas i mindre utsträckning än vi hade väntat oss utifrån tidigare forskning.

Nyckelfaktorer:	Beaktas i Atlas Copcos förvärvsprocess:	Kommentar:
1 <i>Projektstyrning</i>	✓	Stor vikt läggs vid att hitta rätt projektledare
2 <i>Planering</i>	✓	Vikten av planering framhålls tydligt
3 <i>Kommunikation</i>	✓	En detaljerad plan för kommunikation tas alltid fram
4 <i>Stöd av ledningen</i>	✓	Projektteamet omvandlas till ny ledningsgrupp
5 <i>Företagskultur</i>	—	Beaktas ej explicit i förvärvsprocessen
6 <i>Snabbhet i processen</i>	✓	Vikten av snabbhet i förändringar poängteras ofta
7 <i>Uppföljning</i>	✓	Beaktas endast delvis. Finns på en övergripande nivå, men ej för varje delprojekt

Tabell 6. Sammanfattning av nyckelfaktorerna i Atlas Copcos förvärvsprocess

I den förvärvsdatabas som finns, vilken innehåller instruktioner, värderingsmodeller, mallar samt checklistor m.m., betonas särskilt vikten av detaljerad planering inför förvärvet. Betydelsen av detaljerad planering av integrations- och synergiprojekt är också det centrala temat som förmedlas av de ansvariga för Atlas Copcos förvärvsprocess när de utbildar dem som senare ingår i projektteamen i de olika förvärvsprojekten. Även värdet av tydlig kommunikation, god och strukturerad projektstyrning, snabbhet i processen samt stöd av ledningen är något som poängteras både i förvärvsdatabasen och under utbildningarna.

Däremot nämns aldrig betydelsen av att beakta olika företagskulturer vid förvärv. För ett förvärvsintensivt företag som Atlas Copco är det lite märkligt att de inte verkar anse att detta är något problem, då det i forskningen lyfts fram som en faktor som kan ställa till problem vid fusioner

och förvärv. Kanske är det som Fassl säger, att eftersom Atlas Copco endast förvärvar företag som är "close to home", d.v.s. i samma bransch och med samma typ av kunder, är företagskulturerna ofta redan relativt lika. Salditt påpekar också att problem med kulturkrockar löses bäst genom tydlig kommunikation, vilket är något som Atlas Copco framhåller som viktigt vid förvärv. Detta är kanske också en anledning till varför Atlas Copco inte har upplevt några problem avseende den här nyckelfaktorn vid förvärvet av Drilling Solutions.

Rörande uppföljning är situationen något annorlunda. Att uppföljning är viktigt framgår klart i Atlas Copcos instruktioner. Det finns klara och tydliga rutiner för de "Post Acquisition Audits" som görs efter varje förvärv, och de uppfyller till synes sin funktion alldeles utmärkt. I instruktionerna och utbildningen framhålls även vikten av löpande uppföljning i förvärvsprojektet, i synnerhet för integrations- och synergiprojekten. Däremot medger de flesta av de intervjuade att detta är något som sällan görs i praktiken. Anledningen är troligen att en sådan uppföljning är svår, och då det saknas riktlinjer för hur det ska göras så är det något som ofta faller mellan stolarna i den nya ledningsgruppen. En bidragande orsak är troligen även att den första tiden för den nya ledningsgruppen i ett företag som Atlas Copco förvärvat av naturliga skäl är mycket hektisk. Den löpande uppföljningen riskerar då att bortprioriteras till förmån för den övriga verksamheten. Ett exempel på att uppföljningen inte alltid fyller sin funktion är att en del av de intervjuade talar om tidigare problem med företagskulturella skillnader vid förvärv. En utvärdering av denna faktor har trots det inte inkorporerats som en del av Atlas Copcos förvärvsprocess.

Värt att poängtera är att de slutsatser vi gör i ovanstående diskussion gäller Atlas Copcos generella förvärvsprocess. Atlas Copco genomför 10-20 förvärv av olika storlek varje år, och givetvis finns det lika många unika förvärvsprojekt. Varje projektteams egna erfarenhet och kompetens har stor betydelse för hur just det förvärvet genomförs. Syftet med den koncerngemensamma förvärvsdatenbanken samt de utbildningar som ges internt är att förmedla den kunskap och de erfarenheter som gjorts vid tidigare förvärv till de nya projektteamen, och därmed minska beroendet av tidigare erfarenhet som en avgörande faktor

Trots att varje förvärvsprojekt är unikt är det intressant att notera att i det projekt vi studerat, förvärvet av Drilling Solutions, kommer vi till samma slutsatser när det gäller vilka nyckelfaktorer som beaktats som när vi studerar den allmänna förvärvsprocessen. I Drilling Solutions var den förberedande planeringen mycket detaljerad, projektstyrningen strukturerad o.s.v. Däremot säger de intervjuade att olika företagskulturer inte var något som de direkt funderade över, förutom möjligtvis att de var medvetna om att amerikaner kan hysa viss skepsis mot europeiska ägare.

Även uppföljningen var bristfällig. Resultatet av integrations- och synergiprojekten följdes endast upp vad gäller kostnader, inte intäkter. En slutsats som drogs efteråt var att det hade funnits alldeles för många synergiprojekt, och att alla därför inte genomfördes. Huruvida ett i förväg definierat uppföljningssystem hade inneburit någon skillnad är svårt att avgöra. Men vår åsikt är att ett sådant trots allt hade varit en garant för att vissa synergiprojekt kommit igång tidigare. Dessutom hade ett

sådant system kunnat ha en effekt på identifieringen av möjliga synergier, genom att det tvingat de som planerade synergiprojekten att tydligare definiera dessa, något som också sannolikt lett till att de planerade synergiprojekten varit färre men enklare att genomföra. Sammantaget kan det inte uteslutas att detta hade bidragit till att ytterligare förstärka den framgång som förvärvet av Drilling Solutions varit för Atlas Copco.

6.2 Slutsatser

Vår ansats inför studien var att undersöka hur Atlas Copcos förvärvsprocess är uppbyggd och hur de praktiskt arbetar med integration och realiserande av synergier i de förvärv de gör. Vi formulerade det i vår frågeställning enligt följande:

Hur är Atlas Copcos förvärvsprocess uppbyggd, och hur genomförs ett förvärvsprojekt för att maximera värdeskapandet i samband med förvärv?

Vår studie visar att Atlas Copco till största delen har en väl underbyggd och formaliserad förvärvsprocess. I kombination med den stora erfarenhet av förvärv som finns i organisationen så finns därmed alla förutsättningar för ett professionellt hanterande av förvärvssituationer. Det förvärv vi studerat i detalj, Drilling Solutions, genomfördes trots sin komplexitet på ett smidigt sätt, och har sedan Atlas Copco tog över mer än fördubblat både omsättningen och rörelsemarginalen.

Studien visar även att det fortfarande finns områden där förvärvsprocessen kan förbättras. Vid teorigenomgången identifierades sju nyckelfaktorer för att maximera värdeskapandet i förvärv, och sex av dem går att identifiera i de riktlinjer och instruktioner som Atlas Copco har för förvärvsprocesser. Det vore intressant att ytterligare undersöka i vilken mån vissa nyckelfaktorer eventuellt kan ersätta andra, t.ex. om tydlig kommunikation mot det förvärvande bolaget kan motverka problem med olikheter i företagskultur, men det ligger utanför denna studies omfattning.

Slutligen kan vi konstatera att vår fallstudie stöder det som tidigare forskning kommit fram till vad gäller viktiga faktorer för att maximera värdeskapandet vid förvärv. Förvärvet av Drilling Solutions blev odiskutabelt en framgång för Atlas Copco. Vad i de finansiella måtten som beror på att en majoritet av de identifierade nyckelfaktorerna beaktades i processen, och vad som beror på marknadens utveckling är visserligen svårt att avgöra. Men även när vi tittar på andra resultat än de rent finansiella så framkommer en bild i intervjuerna av att integrationen av Drilling Solutions varit mycket smidig. Det lyckade resultatet tillskrivs oftast just de nyckelfaktorer vi identifierade, särskilt den detaljerade planeringen, tydliga kommunikationen och det faktum att en så stor del av projektteamet sedermera omvandlades till den nya ledningsgruppen i Drilling Solutions. Vi konkluderar att de nyckelfaktorer som har framställts i uppsatsen i högsta grad är relevanta för företag att beakta, i utformningen av sina förvärvsprocesser och vid genomförandet av enskilda förvärvsprojekt, för att maximera det operationella värdeskapandet.

Vår slutsats är att den tid och de resurser som Atlas Copco lagt ner under de senaste åren på att utveckla och formalisera sin förvärvsprocess har varit mycket väl investerade. En reflektion är dock att det stora värdet ej ligger i de skriftliga mallar och riktlinjer som utformats, utan i utvecklingsprocessen i sig själv. Trots en relativt omfattande stöddokumentation skulle nog ingen utan tidigare erfarenhet kunna genomföra ett lyckat förvärvsprojekt utan hjälp från erfarna medarbetare. Atlas Copcos stora tillgång är inte främst den uppbyggda förvärvsdatabasen utan snarare den ansevärda förvärvserfarenhet och kompetens som många av de anställda har. Det arbetet med att utveckla förvärvsprocessen har bidragit med, är att det tvingat Atlas Copco att tänka igenom hur de hanterar förvärv, att det bidragit till kunskapsspridning inom koncernen och att det skapat strukturer där t.ex. en dotterbolagschef vet var han ska vända sig för stöd när ett potentiellt förvärv dyker upp. De mänskliga nätverk som skapats under processens gång är troligen minst lika viktiga för att skapa värde i samband med förvärv, som de skriftliga instruktioner som utformats. Att kontinuerligt bearbeta och utveckla sin förvärvsprocess är centralt för att Atlas Copco även fortsättningsvis ska kunna genomföra framgångsrika förvärv och skapa värde för sina aktieägare.

6.3 Förslag till fortsatt forskning

Området uppvisar en stor komplexitet och lite är skrivet om hur företags förvärvsprocesser faktiskt är uppbyggda och på vilka principer de vilar. Denna uppsats är en studie av helheten i processen, tänkt att ge läsaren en bättre förståelse för förvärv och för vilka nyckelfaktorer som är viktiga att beakta. Det skulle vara intressant att fortsätta på detta spår, genom att exempelvis fokusera närmare på utvalda delar av förvärvsprocessen, alternativt på de enskilda nyckelfaktorerna. En annan intressant aspekt vore att studera samverkan mellan de olika faktorerna närmare. Det behövs fler studier av dessa processer hos företag för att ytterligare kunna befästa vilka faktorer som ligger bakom framgångsrika förvärv.

6.4 Validitet & reliabilitet

I all forskning är trovärdighet en central fråga för acceptansen av forskningsresultaten. För att säkerställa kvaliteten på den kunskap som framkommer används begreppen validitet och reliabilitet. Validitet kan delas in i inre respektive yttre validitet, där det förra står för ett mått på hur resultaten från forskningen stämmer överens med den faktiska verkligheten, medan den senare inbegriper i vilken utsträckning dessa resultat kan generaliseras och därmed appliceras i efterkommande studier (Merriam, 1994).

En fallstudie baserad i stor utsträckning på intervjuer har den nackdelen att beskrivningen inte är en primär beskrivning av verkligheten, utan så som de intervjuade ser den. Detta har motverkats genom möjligheten att ställa samma frågor till olika personer och på så sätt kunna korskontrollera svaren. Dessutom har vi haft tillgång till skriftlig dokumentation som har möjliggjort ytterligare triangulering av fakta. De intervjuade har även varit från olika verksamhetsområden och olika hierarkiska nivåer vilket gett en bredd på den empiriska undersökningen. Enligt Yin (2003) kan även den inre validiteten

påverkas positivt om materialet redovisas för de intervjuade i studien och hänsyn tas till deras kommentarer. Vi har låtit nyckelpersonerna bland de intervjuade läsa igenom och kommentera uppsatsen, varpå en del korrigeringar gjorts.

Rörande yttre validitet finns en diskussion om huruvida det är möjligt att generalisera och applicera kunskap uppkommen ur en fallstudie av kvalitativt slag (Merriam, 1994). Det kan ses som nackdel för fallstudien som metod, beroende på hur den är utformad. I denna uppsats har förvärvsprocessen beskrivits och analyserats ur ett värdeskapande perspektiv, och de slutsatser som görs är till stor del specifika för denna fallstudie. Huruvida det faktiskt går att generalisera dessa slutsatser är osäkert, då förvärvsprocesser är så pass unika. Dock finns det inslag som borde anses möjliga att applicera på vidare forskning i området.

Reliabilitet i en studie avser frånvaron av stokastiska variabler, i praktiken om studien går att upprepa utan att resultatet ändras (Merriam, 1994; Patel & Davidsson, 1994). När det är frågan om intervjuer finns naturligtvis en möjlighet att personernas syn och beskrivning av verkligheten förändras med tiden, och att resultatet därmed skiljer sig från den ursprungliga studien. Vår uppfattning är ändå att studien i teorin kan upprepas utan att resultatet skiljer sig i någon markant grad. Det är dock svårt att fastslå helt säkert.

7. Referenser

Litteratur

- Anthony, R.N. & Govindarajan V. 2007, *Management Control Systems*, 12th international edition, McGraw-Hill, New York
- Antvik, S. & Sjöholm, H. 2007, *Project management and methods*, Projektkonsult Håkan Sjögren AB, Västerås
- Argyris, C. & Schön, D. 1974, *Theory in practice. Increasing professional effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco
- Ashkenas, R.N. & Francis, S.C. 2000, Integration managers: special leaders for special times, *Harvard Business Review*, 11/12, 108-116
- Barney, J.B. 1988, Returns to bidding firms in mergers and acquisitions: reconsidering the relatedness hypothesis, *Strategic Management Journal*, 9, 71-78
- Bengtsson, L. & Skärvad, P-H. 2001, *Företagsstrategiska perspektiv*, Studentlitteratur, Lund
- Birkinshaw, J., Bresman, H. & Håkanson, L. 2000, Managing the post-acquisition integration process: how the human integration and task integration processes interact to foster value creation, *Journal of Management Studies*, May, 37:3
- Blake, R.R & Mouton, J.S. 1985, How to achieve integration on the human side of the merger, *Organizational Dynamics*, 13, 3, 41-56
- Buono, A.F. & Bowditch, J.L. 1989, The human side of mergers and acquisitions: managing collisions between people and organizations, Jossey Bass, San Fransisco
- Capron, L. 1999, The long-term performance of horizontal acquisitions, *Strategic Management Journal*, 20,11, 987-1018
- Carlton, D. W. & Perloff, J. M. 2005, *Modern Industrial Organization*, 4th edition, Pearson-Addison-Wesley, Boston
- Caulkin, S. 1975, The merger aftermath, *Management Today*, February, 58-65
- Chatterjee, S. 1986, Types of synergy and economic value: the impact of acquisitions on merging and rival firms, *Strategic Management Journal*, 7, 119-40
- Chatterjee, S. 1992, Sources of value in takeovers: synergy or restructuring – implications for target and bidder firms, *Strategic Management Journal*, 13, 267-86
- Crawford, L., Hobbs, J.B. & Turner, J.R. 2004, *Project categorization systems*, Project Management Institute, Newtown Square
- Daniel, T.A & Metcalf, G.S. 2001, *The management of people in mergers & acquisitions*, Quorum Books, Westport

- Deogun, N. & Lipin, S. 1999, Deals and deal makers: cautionary tales: when big deals turn bad – some of hot mergers can come undone for many reasons, *Wall Street Journal*, 23
- Fowler, K.L & Schmidt, D.R. 1989, Determinants of tender offer post-acquisition financial performance, *Strategic Management Journal*, 10, 339-50
- Ghoshal, S. & Bartlett, C.A. 1995, Rebuilding behavioural context: a blueprint for corporate, *Sloan Management Review*, 31, 2, 23-35
- Granlund, M. 2002, Management accounting system integration in corporate mergers: a case study, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 2003, vol.16 nr. 2, 208-242
- Greenwood, R., Hinings, C.R. & Brown, J. 1994, Merging professional service firms, *Organization Science*, 5, 2, 239-257
- Haspeslaugh, P. & Jemison, D. 1989, Acquisitions – myths and reality, *Sloan Management Review*, Winter, 53-8
- Haspeslaugh, P. & Jemison, D. 1991, *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal*, Free Press, New York
- Hubbard, N. 2001, *Acquisition strategy and implementation*, 2nd edition, Palgrave, Houndmills
- Häkkinen, L. 2005, *Operations integration and value creation in horizontal cross-border acquisitions*, Turku School of Economics and Business Administration, Turku
- Jarell, G.A., Brickley, J.A. & Netter, J.M., 1988, The market for corporate control: the empirical evidence since 1980, *Journal of Economic Perspectives*, 2, 21-48
- Jones, C.S. 1983, The control of acquired companies: a study of the role of management accounting systems, CIMA London
- Jones, C.S. 1985, An empirical study of the role of management accounting systems following takeover or merger, *Accounting, Organizations and Society*, 10, 177-200
- King, D.R., Dalton, D.R., Daily, C.M. & Covin, J.G. 2004, Meta-analyses of post-acquisition performance: indications of unidentified moderators, *Strategic Management Journal*, 25, 2, 187-200
- Kitching, J. 1967, Why do mergers miscarry?, *Harvard Business Review*, November-December, 84-101
- Kloppenbergh, T.J. & Opfer, W.A. 2002, The current state of project management research: trends, interpretations and predictions, *Project Management Journal*, 33, 2, 5-18
- Kusewitt, J.B. 1985, An exploratory study of strategic acquisition factors relating to performance, *Strategic Management Journal*, 6, 151-169
- Langemar, P. 2005, *Att låta en värld öppna sig – Introduktion till kvalitativ metod i psykologi*, Psykologiska institutionen, Stockholms universitet, Stockholm
- Lewén, B. & Philip, H. 1998, *Ledande projektledning*, Nerenius & Santérus Förlag, Stockholm

- Lubatkin, M. 1983, Mergers and the performance of the acquiring firm, *Academy of Management Review*, 8, 218-25
- Lucks, K. & Meckl, R. 2002, *International mergers & acquisitions*, Springer, Berlin
- Meckl, R. 2004, Organising and leading M&A projects, *International Journal of Project Management*, 22, 455-462
- Merriam, S.B. 1994, *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund
- Mintzberg, H. 1978, Patterns in strategy formation, *Management Science*, 24,9, 934-948
- Nilsson, F. 2002, Strategy and management control systems: a study of the design and use of management control systems following takeover, *Accounting and Finance*, 42, 41-71
- Normark, P. 1994, *Medlemsägda företag: organisering av strategiska förändringar*, Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm, Stockholm
- Otley, D.T & Berry, A.J. 1994, Case study research in management accounting and control, *Management Accounting Research*, 5, 45-65
- Porter, M.E. 1987, From competitive advantage to corporate strategy, *Harvard Business Review*, 65, 43-59
- Patel, R. & Davidsson, B. 2003, *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, Lund
- Ranft, A. L. & Lord, M. D. 2002, Acquiring new technologies and capabilities, a grounded model of acquisition implementation, *Organization Science*, 13, 4, 420-441
- Samuelson, L. 1999, Några vetenskapliga aspekter på forskning om ekonomistyrning, *SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration*, Nr 1999:5
- Schriber, S. 2006, Realisering av synergier i fusioner och förvärv (Underlag för slutseminarium), EFI, Stockholm
- Schriber, S. 2008, *Ledning av synergirealisering i fusioner och förvärv*, Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm, Stockholm
- Schweizer, L. 2005, Organizational integration of acquired biotechnology companies into pharmaceutical companies: the need for a hybrid approach, *Academy of Management Journal*, 48, 6, 1052-1074.
- Shenhar, A.J. 2004, Strategic project leadership: toward a strategic project approach to project management, *R&D Management*, 34, 5, 569-578
- Shenhar, A.J. & Dvir, D. 2007, Project management research-the challenge and opportunity, *Project Management Journal*, 38, 2, 93-99
- Svensson, L. & Otter, C. 2001, *Projektarbete: teori och praktik: med sagan om diamanten som sprängdes*, Santérus Förlag, Stockholm

Thomas, J. & Mullaly, M. 2007, Understanding the value of project management: first steps on an international investigation in search of value, *Project Management Journal*, 38, 3, 74-89

Trost, J. 2002, *Att skriva uppsats med akribi*, 2:a upplagan, Studentlitteratur, Lund

Vaara, E. 1999, *Towards a rediscovery of organizational politics*, Helsingfors Universitet, Helsingfors

Weick, K.E. 1969, *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley, Reading MA

Yin, R. 2003, *Case study research – design and methods*, 3rd edition, Sage Publications, Thousand Oaks California

Erhållet material från Atlas Copco

Atlas Copco Acquisition Process manual	Konfidentiell
Atlas Copco Acquisition Process presentation	Konfidentiell
Atlas Copco Årsredovisning 2007	Publik
Integration/synergies/restructuring presentation	Konfidentiell
Lessons Learned – Drilling Solutions Acquisition	Konfidentiell
Post Acquisition Audit report Drilling Solutions	Konfidentiell
Project Camembert presentation	Konfidentiell

Elektroniska källor

Atlas Copcos hemsida, tillgänglig [online]: www.atlascopco.com, 2008-03-24

Atlas Copco Drilling Solutions hemsida, tillgänglig [online]: www.cmt.atlascopco.com/ads, 2008-03-24

Intervjuer

Barker, Scott. Vice President Production, Atlas Copco Drilling Solutions, (vid förvärvet Strategic Sourcing Manager, Ingersoll-Rand Drilling Solutions) Telefonintervju 2008-04-03

Fassl, Robert. President, Atlas Copco Drilling Solutions, Telefonintervjuer 2008-04-10, 2008-04-23

Grafström, Sune. Vice President Business Development and Finance, Atlas Copco Road Construction Equipment, (tidigare Controller på affärsområdet Construction and Mining Technique), Stockholm 2008-03-27

Normark, Peter. Konsult, Implement AB, Stockholm, 2008-04-11

Osvald, Håkan. Vice President Deputy General Counsel, Atlas Copco AB, Stockholm 2008-03-26

Redaelli, Torbjörn. President & General Manager, Atlas Copco Construction Mining Technique USA (tidigare Sales & Marketing-ansvarig i USA för Drilling Solutions), Telefonintervju, 2008-04-08

Salditt, Peter. General Manager, Atlas Copco Forage et Démolition S.A.S (tidigare Sales & Marketing-ansvarig internationellt för Drilling Solutions), Telefonintervju, 2008-05-05

Sandberg, Hans. Senior Vice President & General Counsel, Atlas Copco AB, Stockholm 2008-03-26

Scolari, Federico. Vice President Business Development, Atlas Copco Craelius AB, Märsta 2008-04-10

Sörensson, Per. Acting VP Finance, Atlas Copco Canada, (tidigare Financial-ansvarig i Drilling Solutions), Telefonintervju, 2008-04-08

Tapkas, Jim. President, BeaconMedaes, (utförde en Post-Acquisition Audit av Drilling Solutions), Telefonintervju, 2008-04-01

Tesdorpf, Johanna. Manager, Acquisition Process and M&A Support, Atlas Copco AB, Stockholm (löpande samtal och intervjuer under perioden feb-maj 2008)

8. Appendix

Appendix 1 – Intervjumall

Under varje enskild intervju har en intervjumall med frågor använts. Intervjuerna har sedan i det stora hela följt intervjumallen, men givetvis har även följdfrågor ställts. Intervjumallen har inte varit helt statisk mellan intervjuerna, utan den här anpassats under processens gång med hänsyn till nya kunskaper och framförallt till den intervjuades kompetensområde.

Trots att intervjumallarna inte sett exakt likadana ut för varje intervju så har de varit relativt lika, med samma uppbyggnad och struktur, och med många frågor gemensamma för samtliga intervjuer. För att ge läsaren en god uppfattning om vilka typer av frågor vi ställt så har vi nedan sammanställt den grundmall som vi använt oss av.

Allmänt

- 1) Kan du kort beskriva din bakgrund inom Atlas Copco?
- 2) Vilken roll hade du under förvärvet av Drilling Solutions?
- 3) När och varför blev du involverad i projektteamet?

Om förvärvsprocessen

- 4) Hur är processen uppbyggd?
- 5) Vilka fördelar respektive brister ser du i Atlas Copcos förvärvsprocess idag?
- 6) Hur skulle du definiera begreppen integration respektive synergi?
- 7) Finns tydliga riktlinjer för förvärvsprojektstyrningen?
- 8) Vilka instruktioner angående koordination och kommunikation finns det?
- 9) Finns instruktioner kring hur ledningen respektive de anställda i förvärvet ska behandlas och involveras?
- 10) Vilken hänsyn tas till företagskultur?
- 11) Vilken är de största utmaningarna ur integrationssynpunkt?

Om förvärvet av Drilling Solutions

- 12) Vem rekryterade projektmedlemmarna?
- 13) Hur fördelades ansvaret för integrations- och synergiprojekten?
- 14) Vilka var de viktigaste milstolparna under projektets gång?
- 15) Inom vilka områden sågs de största möjligheterna till synergivinster?
- 16) Hur stora synergier räknade ni med?
- 17) Hur detaljerad var planeringen av synergiprojekten?
- 18) Ändrades planerna och målsättningarna efter det att ni tog över Drilling Solutions?
- 19) Fick ni det stöd från affärsområdet, koncernen samt andra divisioner som ni behövde?
- 20) Hur hjälpsamma var de mallar och riktlinjer för förvärvsprocessen som var utvecklade?
- 21) När upphörde gruppens arbete?
- 22) Vilka problem uppstod efter att ni tagit över Drilling Solutions?
- 23) Hur utvärderades de olika integrations- och synergiprojekten?
- 24) På vilket sätt följde du upp de olika synergiprojekten?
- 25) Följdes de uppsatta tidsplanerna för synergiprojekten?

- 26) Var hög arbetsbelastning ett problem i början av övertagandet av Drilling Solutions?
- 27) Påverkade det genomförandet av synergiprojekten?
- 28) Ledde slutsatserna i "the Post Acquisition Audit" till någon konkret åtgärd från er sida?
- 29) Är Drilling Solutions integrerat fullt ut i koncernen? Vad återstår?
- 30) Vilka lärdomar har du dragit av förvärvet av Drilling Solutions?
- 31) Hur skulle uppföljningen av planeringen kunna formaliseras?

AREA	PROJECT						
	Launch date	Due date	Responsible	Action	Status	Resource requirements	Comments
1. General							
1.1 Project organization							
- Project team							
- xxx							
- xxx							
1.2 Synergies							
- list planned synergies (separate)							
2. Business Oriented Planning							
2.1 Organization							
- Modification of divisional organization							
- Modification of acquired company organization							
- Change of management							
2.2 Products							
- xxx							
2.3 Marketing and sales							
- Market strategy							
- xxx							
- xxx							
2.4 Aftermarket							
- Service organization							
- xxx							
2.5 Design and Development							
- xxx							
2.6 Production							
- xxx							
2.7 Purchasing and Logistics							
- xxx							
2.8 Communication Plan							
- internal							
- external							

Appendix 2 – Ett schematiskt exempel på en projektmall i Atlas Copcos förvärvsdatabas