Handelshögskolan i Stockholm
Vårterminen 2009

Utvärdering av informationssystem vid företagsförvärv

Synergiers påverkan på informationssystems integrationsroll

Carl Jacobsson Tobias Sjöberg

Abstract

The numbers of mergers and acquisitions have increased significantly in the last period of time. Although this popularity for mergers and acquisitions, most of the mergers and acquisitions fail to create value. One explanation to this failure of value creation is, according to several studies, how companies treat integration of information systems in the pre-merger evaluation. The research within the field argues that information system integration should have a proactive role in mergers and acquisitions, meaning that information system integration should support the organizational change and normally be considered in the pre-merger evaluation. The aim of this thesis is to study issues that affect whether companies choose to consider information system integration proactively, when involved in mergers and acquisitions. The main conclusion is that the synergies from the acquisition indirectly affect if companies consider information system integration proactively.

Handledare: Peter Jönsson
Framläggning: 1 juni 2009, kl. 13:15-17:00 sal C437

Förord

Först och främst vill vi tacka vår handledare Peter Jönsson, som under uppsatsarbetets gång bidragit med värdefulla synpunkter under arbetet med uppsatsen. Dessutom vill vi tacka professor Johnny Lind för värdefulla kommentarer under uppsatsseminarierna. Vi vill även tacka de företag som välvilligt ställt upp på interjuver, utan er hade denna uppsats inte varit möjlig. Slutligen riktas ett tack till Stefan Henningsson för intressanta diskussioner rörande teorin inom ämnesområdet.

Stockholm, Maj 2009

Carl Jacobsson

Tobias Sjöberg

Innehållsförteckning

1 INLEDNING 5

1.1 CENTRALA BEGREPP 6

1.1.1 Sammanslagningar och förvärv 6

1.1.2 Utvärderingen av förvärvsobjektet innan förvärv 6

1.1.3 Integration av IS 7

1.1.4 Förhållningssätt till integration av IS 8

1.2 SYFTE & FRÅGESTÄLLNING 8

2 METOD 10

2.1 VAL AV UNDERSÖKNINGSMETOD 10

2.2 FALLSTUDIENS KVALITÉ 11

2.2.1 Skapad validitet 11

2.2.2 Intern validitet 11

2.2.3 Extern validitet 12

2.2.4 Reliabilitet 12

2.3 INFORMATIONSKÄLLOR 12

2.3.1 Litteratur 13

2.3.2 Val av företag 13

2.3.3 Val av intervjuobjekt 14

2.3.4 Tillvägagångssätt vid intervjuer 14

2.4 METODKRITIK 15

3 TEORI 16

3.1 ORSAKER TILL FÖRVÄRV 16

3.2 INTEGRATION AV IS VID FÖRVÄRV 16

3.3 TEORETISKT RAMVERK FÖR INTEGRERING AV IS VID FÖRETAGSFÖRVÄRV 17

3.3.1 Övergripande beskrivning av det teoretiska ramverket 17

3.3.2 Dimension A - Synergipotential 18

3.3.3 Dimension B – Organisatorisk integration 19

3.3.4 Dimension C - Intentioner och reaktioner 20

3.3.5 Dimension D - IS-ekologi 22

3.3.6 Dimension E - Integrationsarkitektur 23

3.3.7 Dimension F - Integrationsroll 26

3.3.8 Dimension L - Förbättring och organisatoriskt lärande 27

3.4 ÖVERSIKT AV DET TEORETISKA RAMVERKET 28

4 EMPIRI 29

4.1 ENIROS FÖRVÄRV AV KRAK 29

4.1.1 Syfte med förvärvet 29

4.1.2 Utvärderingen innan förvärvet 30

4.1.3 Integrationen av Krak 31

4.1.4 Omständigheterna kring förvärvet 31

4.1.5 Modulbaserade system 31

4.2 UNIBETS FÖRVÄRV AV MARIA HOLDING 32

4.2.1 Anledningen till förvärvet 32

4.2.2 Utvärderingen innan förvärvet 32

4.2.3 Omständigheterna vid förvärvet 33

4.2.4 Integrationens omfattning 33

4.2.5 Anpassningsbara system och betydelsen av IS 34

4.3 ADDTECH 34

4.3.1 Anledningen till genomförande av förvärv 35

4.3.2 Utvärdering innan förvärv 35

4.3.3 Omständigheterna vid förvärvet 36

4.4 NIBES FÖRVÄRV AV DZ DRAZICE STROJÍRNA S.R.O. 36

4.4.1 Anledningen till förvärvet 37

4.4.2 Utvärdering innan förvärvet 37

4.4.3 Sammankoppling till det centrala rapporteringssystemet 38

4.4.4 Val av affärssystem 38

4.4.5 Omständigheter vid förvärvet 39

5 ANALYS 40

5.1 UTVÄRDERING AV FÖRVÄRVEN UTIFRÅN DIMENSIONERNA 40

5.1.1 Dimension A – Synergipotential 40

5.1.2 Dimension B – Organisationsintegration 41

5.1.3 Dimension C – Intentioner och reaktioner 42

5.1.4 Dimension D – IS-ekologi 43

5.1.5 Dimension E – Integrationsarkitektur 44

5.1.6 Dimension F – IS-integrationsroll 45

5.1.7 Sammanfattning av klassificering i de olika dimensionerna 47

5.2 IDENTIFIERADE KOPPLINGAR MELLAN DIMENSIONERNA 48

5.2.1 Kopplingen mellan synergipotential (A) och integrationsroll (F) 48

5.2.2 Kopplingen organisatorisk integration (B) och integrationsroll (F) 49

5.2.3 Kopplingen mellan intentioner och reaktioner (C) och integrationsroll (F) 50

5.2.4 Kopplingen mellan IS-ekologi (D) och integrationsroll (F) 51

5.2.5 Kopplingen mellan integrationsarkitektur (E) och integrationsroll (F) 52

5.3 KOPPLINGEN MELLAN GRUPPER AV DIMENSIONER 54

5.3.1 Företagens flertydiga förhållningssätt till integrationsrollen 54

5.3.2 Integrationsarkitekturen och den organisatoriska integrationen 55

5.3.3 Integrationsrollens koppling till synergierna 57

6 DISKUSSION 59

6.1.1 Omständigheterna kring förvärvets inverkan på integrationsrollen 59

6.1.2 Organisatoriskt lärande betydelse för integrationsrollen 60

7 SLUTSATSER 61

8 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING 62

9 KÄLLFÖRTECKNING 63

9.1 LITTERATUR 63

9.2 ÅRSREDOVISNINGAR 65

9.3 INTERVJUER 65

10 APPENDIX 66

10.1 FRÅGEFORMULÄR VID INTERVJUER 66

1 Inledning

Trots den rådande lågkonjunkturen var de 15 största finansiella rådgivarna i Norden under 2008 involverade i cirka 300 företagsförvärv, motsvarande ett belopp på över 1500 miljarder kronor (The Mergermarket Group, 2009). Under de senaste åren har antalet genomförda förvärv ökat, och det är troligt att denna trend kommer att hålla i sig även i fortsättningen (Schriber, 2008, s. 20-21). Orsakerna till att företag väljer att genomföra förvärv är flera, såsom att skapa tillväxt, möjliggöra skalfördelar eller uppnå produkt- och marknadsdiversifiering (Lubatkin, 1983).

Samtidigt som företag tenderar vara involverade i ett stort antal förvärv, visar flera undersökningar att de flesta förvärven inte lyckas realisera de mål som fanns vid förvärvstidpunkten. De flesta undersökningar på området visar att andelen förvärv som misslyckas skapa värde, och därmed är att betrakta som finansiella misslyckanden, uppgår till mellan 60 och 80 procent av det totala antalet genomförda förvärv. Med finansiella misslyckanden avses vanligen antingen att de sammanslagna företagen har underpresterat på aktiemarknaden eller att de förväntade synergierna inte realiseras (Norton, 1998). En undersökning genomförd av Deloitte (2008) visar på liknande resultat. Den kom fram till att 60 procent av gjorda förvärv och sammanslagningar är att betrakta som finansiella misslyckanden. En annan undersökning visade att endast 12 procent av ett urval av förvärv medförde en ökning av de totala intäkterna för det förvärvande företaget. Samma studie visade att 42 procent av de förvärvande företagen upplevde en minskad tillväxt i intäkterna (Bekier et al 2001). Överlag har det visats att förvärv generellt endast tillför värde för förvärvsobjektets aktieägare men inte till aktieägarna i det köpande bolaget (Schweiger, 2002).

Eftersom förvärv i princip berör alla företag är det intressant att undersöka olika faktorer som ger upphov till de identifierade negativa utfallen av förvärv. En aspekt som blivit alltmer betydande för företags verksamhet är informations system (IS) (Robbins & Stylianou, 1999). Just denna aspekt har visat sig skapa problem vid förvärv. Vid sammanslagningen av svenska Telia med finska Sonera visade det sig att det tog fyra år att slutföra integreringen av IT istället för ett år som planerat. Samtidigt blev kostnaderna för integreringen betydligt högre än förväntat (Novak & Nyman, 2007 s. 28-29). Det är bara ett exempel på när just IT inte skapat de förväntade synergierna. Enligt en undersökning av Rodgers (2005), så har det visats att just integrationen av IT blir mer kostsamt än förväntat. Merali & McKiernan (1993) var de första forskarna att identifiera bristande utvärdering av IT innan förvärvet som en av anledningarna

till att de förväntade synergierna uteblir. Vid förvärv har IS-avdelningen visats vara den avdelning som utvärderas minst (Kubilus, 1991).

Utifrån dessa konstateranden av andelen misslyckade förvärv och betydelsen av integration av IS och det rådande forskningsläget tar uppsatsens sin utgångspunkt. Genom uppsatsen kommer därför kopplingen mellan förvärv och integration av IS att vara det centrala.

Den forskning som beskriver sambandet mellan integration av IS och förvärv är begränsad (Wijnhoven et al., 2006). Betydelsen av IS för företag i samband med förvärv har i forskningen haft en undanskymd roll (Weber & Pliskin, 1996). En av de forskare som nyligen har fokuserat på integration av IS vid förvärv är Henningsson (2008). I Henningsson (2008) utvecklas teori med syfte att förklara kopplingen mellan integration av IS och förvärvsprocessen (Henningsson, 2008, s. 16). Det är denna teori som uppsatsens kommer att utgå ifrån. I det följande avsnittet kommer det först att presenteras definitioner av centrala begrepp som är viktiga att vara förtrogen med vid läsandet av uppsatsen.

1.1 Centrala begrepp

I detta avsnitt presenteras definitioner av de begrepp som är centrala för vidare läsning och förståelse av uppsatsen. Detta avsnitt är även lämpligt för att erhålla insikt om vilka huvudområden som uppsatsen kommer att beröra.

1.1.1 Sammanslagningar och förvärv

Termerna sammanslagningar och förvärv motsvaras av engelskans mergers and acquisitions (M&A), vilket är ett vanligt förekommande begrepp inom forskningen på området. Vissa forskare väljer att skilja sammanslagningar från förvärv. Ur exempelvis ett legalt perspektiv så kan det vara av betydelse att göra denna åtskillnad. När syftet gäller att studera hur integration av IT skett vid ett sammangående, anser de flesta forskarna att det inte finns någon anledning att göra denna åtskillnad (Giacomazzi et al, 1997). Därför kommer en sådan åtskillnad ej heller att göras i denna uppsats, och termen *företagsförvärv* eller *förvärv* kommer att användas för att beteckna alla typer av sammangåenden mellan företag.

1.1.2 Utvärderingen av förvärvsobjektet innan förvärv

Inför en större transaktion räcker det inte att förlita sig till de finansiella rapporterna. Köparen kräver även information om personalens kompetens, aktuella leverantörskontrakt, personalomsättningshastighet och information inom ett flertal andra områden. Det är i denna situation

som köparen genomför en utvärdering, även kallad *due diligence* efter engelsk terminologi. Vanligen inträder due diligence fasen efter att parterna har bestämt sig för ett samgående, men innan ett bindande kontrakt har blivit signerat (Bing, 1996, ss. xv-1). En passande liknelse för termen due diligence kan hämtas ur Frankel (2005, s. 153) där due diligence är att likna med läsandet av det finstilta på ett kontrakt eller som att testa datorn innan man köper den för att försäkra sig om att den verkligen fungerar. Dessa liknelser stärks av Bing (1996, ss. 1-2) som menar att syftet med en due diligence är att försäkra sig om att förvärvsobjektet är vad det utger sig för att vara. Om inte denna utvärdering är tillräckligt djup, finns det stor risk för att problem skall uppkomma efter förvärvet (Kitching, 1967).

I uppsatsen kommer inte den engelska termen due diligence att användas. Istället användas genomgående termen *utvärdering innan förvärv* eller termen *utvärdering*. Dessa båda termer innefattar därmed den formella due diligence processen, men exkluderar inte eventuell övrig utvärdering som sker innan ett förvärv.

1.1.3 Integration av IS

Den definition av informationssystem (IS) som uppsatsen kommer att följa är densamma som används i Henningsson (2008). Med IS avses därmed *ett system som är baserat på IT med syftet att förse dess användare med information för att understödja deras aktiviteter* (Henningsson, 2008, s. 7). Termen IS är ett vidare begrepp än IT eftersom den inkluderar informationssystem som inte är tekniska, exempelvis kan marknadsföring inkluderas i begreppet IS. IT behöver därmed inte vara en del av IS, i teorin kan vissa informationssystem sakna koppling till IT. I praktiken och i majoriteten av tidigare forskning ses dock IT som en betydande del av termen IS (Henningsson, 2008, s. 33).

Även termen integration definieras av Henningsson (2008, s. 7) och avser en *process vars resultat är skapandet av integrerade system*. Vidare anges att integrerade system *är system som samarbetar fastän avsikten med respektive system från början aldrig var att de skulle kunna samarbeta (Henningsson, 2008, s. 7).*

1.1.4 Förhållningssätt till integration av IS

I uppsatsen kommer det förhållningssätt som företag har till integration av IS att vara en central del. Enligt teorin finns det två möjliga förhållningssätt som företag kan anta, antingen *proaktivt* eller *reaktivt*. Med ett proaktivt förhållningssätt avses när IS kan skapa möjlighet för ett företag att understödja realiserandet av synergier i ett förvärv, eller när huvudanledningen till att genomföra ett förvärv är att förvärva IS. Med ett reaktivt förhållningssätt avses när IS måste anpassas efter den operationella verksamheten efter förvärvet (McKiernan & Merali, 1995). I Henningsson (2008, s. 147) används proaktivitet och reaktivitet som ekvivalenta begrepp till huruvida företag utvärderar integration av IS innan (proaktivt) eller efter genomförandet av förvärvet (reaktivt). Uppsatsen kommer dock att följa den ursprungliga definitionen i (McKiernan & Merali, 1995).

1.2 Syfte & frågeställning

Som beskrivits inledningen har antalet genomförda förvärv ökat under de senaste åren, trots att de flesta förvärv har misslyckats med att skapa värde. En av de faktorer som till viss utsträckning kan förklara detta negativa utfall av förvärv är bristande utvärdering av integration av IS i samband med förvärv.

I såväl Henningsson (2008, s. 247) som i McKiernan & Merali (1995) hävdas att ett proaktivt förhållningssätt till integration av IS, skulle medföra att synergier från förvärv skulle kunna realiseras. Dessutom framhäver forskarna att ett proaktivt förhållningssätt till integration av IS kan ge upphov till ytterligare synergier genom att IS understödjer den organisatoriska förändringen. Studier visar dock att merparten av alla företag väljer ett reaktivt förhållningssätt till integration av IS vid företagsförvärv (McKiernan & Merali, 1995).

Att företagen i de flesta fall väljer ett reaktivt förhållningssätt stärks även av en genomförd intervju på konsultföretaget Deloitte. Under den knappa tidsram som kännetecknar en utvärdering av ett förvärv, så är det vanligt att utvärderingen av IS utförs precis innan att förvärvet genomförs, och då endast utgörs av en inventering av de befintliga systemen hos förvärvsobjektet. En mer omfattande utvärdering av integration av IS i ett tidigare skede skulle kunna möjliggöra såväl bättre uppskattning av synergier som en bättre integration av IS (Intervju, Manager Deloitte, 2009-03-24).

Genom att undersöka vad det är som påverkar företagens förhållningssätt till integration av IS vid företagsförvärv, syftar uppsatsen till att kunna visa varför det finns en diskrepans mellan

litteraturens rekommendation av ett proaktivt förhållningssätt och företagens förhållningssätt som tenderar att vara reaktivt.

Den frågeställning som kan formuleras utifrån syftet och utifrån definitionerna av centrala begrepp i avsnitt 1.1 blir därmed följande:

Vad påverkar om företag har ett proaktivt förhållningssätt till integration av IS vid företagsförvärv?

Denna frågeställning är central genom hela uppsatsen och besvaras i kapitel *7 Slutsatser* utifrån det teoretiska ramverket baserat på analysen av de genomförda fallstudierna.

En undersökning av vad som påverkar förhållningssättet till utvärderingen av IS vid förvärv, kan få en praktisk betydelse för företag och deras framtida förvärvsprocesser. Genom att veta vad som påverkar om företag bör ha ett proaktivt förhållningssätt eller ej, till integrationen av IS, kan det enskilda företaget öka sina möjligheter till att på ett mer effektivt sätt realisera synergierna från ett förvärv. Dessutom minskar risken för att företaget helt förbiser utvärdering av IS innan ett förvärv, när en sådan skulle kunna skapat mer värde än annars. Således kan även uppsatsens slutsatser vara till hjälp för företag i sina kommande förvärvsprocesser med att förstå vilket förhållningssätt till utvärderingen av IS integration som är lämplig i deras fall.

2 Metod

I detta avsnitt presenteras uppsatsens tillvägagångssätt för att besvara frågeställningen. De valda metoder för genomförandet motiveras, hur kvalitén i vald metod skall upprätthållas och vilka informationskällor som har valts. Även kritik mot den valda metoden framförs.

2.1 Val av undersökningsmetod

För att uppfylla sitt syfte kommer uppsatsen att utgå från en kvalitativ metod. Även om definitionen av kvalitativ metod inte är entydig, så avses vanligen en metod som fokuserar på öppen och mångtydig empiri (Alvesson & Sköldberg, 1994, s. 10). Dessutom tenderar kvalitativa metoder att utgå ifrån studiesubjektens perspektiv i jämförelse med kvantitativa metoder som tenderar att utgå ifrån forskarnas idéer (Bryman, 1989, i Alvesson & Sköldberg, 1994, s. 10). För uppsatsens del föll det sig naturligt att utgå ifrån en kvalitativ metod eftersom empirin kommer att baseras på intervjuer och således vara öppen och mångtydig. Däremot kan det argumenteras för att uppsatsen utgår från tidigare forskares idéer och att det genom detta finns inslag av en kvantitativ metod. I uppsatsen anses dock den kvalitativa delen i metoden ändå överväga den kvantitativa delen.

Grunden för uppsatsen utgörs av fallstudier av fyra förvärvsprocesser i företagen Eniro, Unibet, Addtech och Nibe. Med fallstudie avses en empirisk undersökning där ett fenomen undersöks i sin omgivning, där det inte finns en uppenbar gräns mellan fenomen och omgivning. (Yin, 2003, sid. 13). Fenomenet i uppsatsen är ett företags förhållningssätt till integrationen av IS vid företagsförvärv, och omgivningen avser de förutsättningar som företagen i fallstudien verkar under. I Yin (2003, s. 14-15) framhålls även att fallstudier inte ska förväxlas med kvalitativa metoder, eftersom fallstudier kan baseras på en blandning av kvalitativa och kvantitativa metoder.

Vidare kommer uppsatsen att baseras på en kombination av en beskrivande och förklarande fallstudie. Med detta avses att fallstudien har som syfte att både beskriva och förklara ett visst fenomen. Den förklarande fallstudien tar sikte på att förklara ett specifikt fall utifrån en viss teori. Det är här uppsatsens tyngdpunkt kommer att ligga. I de fall där nuvarande teori inte räcker till som förklaringsmodell, kan det bli nödvändigt att modifiera teorin eller att utveckla ny teori. (Ryan et al, 2002, s. 143-150)

Användning av fallstudier adekvata vid studier av IS, eftersom själva ämnesområdet ständigt utvecklas samt då fokus inom forskningen kring IS numera har skiftat från den tekniska

aspekten till mer organisatoriska. När det dessutom endast har gjorts ett fåtal studier inom det specifika ämnet, vilket är fallet med uppsatsens frågeställning, tenderar fallstudier vara särskilt tillämpbara. (Benbasat et al, 1987)

2.2 Fallstudiens kvalité

Vid bestämning av en fallstudies kvalité kan, enligt Yin (2003, s. 34-35), en utvärdering göras utifrån faktorerna: skapad validitet, intern validitet, extern validitet och reliabilitet. Dessa fyra punkter behandlas nedan.

2.2.1 Skapad validitet

Vid fallstudier kan validitet uppnås genom att använda flera olika slags källor används under insamlingen av data. I uppsatsen uppnås detta genom att inte enbart använda intervjuer i fallstudieobjekten, utan även genom att intervjuer med andra personer med kunskaper inom området genomförs och granskning av tillgängliga dokument. Vidare skall en utomstående läsare utifrån slutsatserna i uppsatsen kunna få reda på vilka fakta som ligger till grund för dessa. Detta sker i uppsatsen exempelvis genom att vara tydlig med referenser till intervjupersoner och genom att presentera det frågeformulär som har använts vid intervjuerna. Slutligen skapas validitet genom att låta intervjupersonerna granska och kommentera den fakta som de har bidraget med i uppsatsen (Yin, 2003, s. 35-36).

2.2.2 Intern validitet

Eftersom uppsatsen främst är en förklarande studie är det viktigt att uppnå intern validitet genom att visa kausala samband, det vill säga att en händelse gav upphov till en annan händelse. För att stärka den interna validiteten kan ett empiriskt identifierat mönster jämföras med det förväntade mönstret. Uppsatsens empiri baseras på fyra olika företags förvärvsprocesser, och då kan det förväntade och observerade mönstret i exempelvis Unibet jämföras med det förväntade och observerade mönstret i Nibe. Dessa företag kan enligt teorin förväntas uppvisa olika resultat i deras förhållande till integration av IS. Om denna förväntade olikhet bekräftas empiriskt kan det stärka slutsatserna kring respektive företags förvärvsprocess. Denna teknik där två fallstudier kontrasteras kallas teoretisk replikering och är ett sätt att uppnå en stärkt intern validitet (Yin, 2003, s. 36).

2.2.3 Extern validitet

Extern validitet handlar om att skapa generaliserbarhet (Yin, 2003, s. 37). Bristande generaliserbarhet framförs ofta som en svaghet för kvalitativa studier jämfört med kvantitativa studier (Alvesson & Sköldberg, 1994). Vidare anförs att ”successiva utvidgningar av teorins empiriska tillämpningsområde inom en viss möjlig domän [är] både möjliga och önskvärda, även för kvalitativa studier” (Alvesson & Sköldberg, 1994, s. 40). Därmed öppnas det upp för att göra generaliseringar även inom kvalitativa studier. Det är viktigt att påpeka att generaliseringar endast får göras inom samma domän. Konkret för uppsatsen innebär det att generaliseringar endast får förekomma beträffande vad som påverkar företags förhållningssätt till integration av IS vid företagsförvärv.

Vid en multipel fallstudie baseras studien på flera olika fallstudier. Fördelarna med att göra en multipel fallstudie, istället för att enbart göra en enkel fallstudie, är möjligheten att kunna dra oberoende slutsatser utifrån flera fall och att en högre grad av generaliserbarhet uppnås. Nackdelarna är i sin tur att en multipel fallstudie kräver mer tid jämfört med en att göra en enkel fallstudie. Dessutom är det viktigt att skapa ett omfattande teoretiskt ramverk för att kunna analysera varje fall utifrån detta ramverk och därmed uppnå generaliserbarhet. Generaliserbarhet uppnås vidare genom användande av teoretisk replikering (Yin, 2003, s. 39-55).

2.2.4 Reliabilitet

För att uppnå reliabilitet krävs att en annan person, enbart utifrån uppsatsen, själv ska kunna göra en motsvarande studie och komma fram till samma slutsatser (Yin, 2003, s. 37-39) I uppsatsen förväntas reliabilitet uppnås genom att frågeformulär till intervjupersoner har bifogats i appendix och genom att källhänvisningar tydligt framgår. Vidare ska den information som används i analysen vara presenterad i teoriavsnittet eller i empiriavsnittet.

2.3 Informationskällor

För att kunna svara på uppsatsens frågeställning behövs det dels information i form av empiri och dels information i form av teori. Empirin kommer som nämnts att baseras på en fallstudie av fyra företag, Eniro, Unibet, Addtech och Nibe. Därtill har en kompletterande intervju företagits på Deloitte för att få ytterligare insikt i hur frågor rörande IS vid förvärv hanteras i praktiken. Teorin kommer i sin tur att baseras på ett befintligt ramverk av Henningsson (2008). Där detta ramverk inte lämpar sig för att besvara uppsatsens frågeställning, har förändringar gjorts av teorin. Dessa förändringar specificeras uttryckligen i analysen för att

läsaren ska få en korrekt bild av vilken teori som används. För att diskutera och undvika eventuella missförstånd har även en intervju genomförts med Henningsson. Utöver själva ramverket har kompletterande akademisk litteratur inom området studerats.

2.3.1 Litteratur

Att uppsatsens ämne omfattar flera olika ämnesområden, får som konsekvens att även litteraturen härhör från flera olika ämnesområden. När det gäller studiet av företagsförvärv är detta ett område som under en lång tid varit föremål för studier. De källor som ingår i uppsatsen består av både läroböcker och av forskningsartiklar inom området. När det gäller källorna till det tekniska området inom uppsatsen, har det varit tillräckligt att studera grundläggande läroböcker inom området för att få en övergripande förståelse för olika typer av tekniska lösningar för IS integration. För ämnesområdet som berör kopplingen mellan IS integration och förvärv så består litteraturen av forskningsartiklar och Henningssons (2008) teoretiska ramverk.

2.3.2 Val av företag

De företag som har varit aktuella som studieobjekt i uppsatsen är sådana som genomfört förvärv. De förvärv som varit aktuella är avslutade förvärv som genomförts under de senaste fem åren. Tanken bakom att förvärven inte skulle vara äldre än fem år, är att annars finns det risk för att de personer som var involverade i förvärvet inte längre finns kvar inom företag eller att deras minnesbild med tiden förvanskats. Sedermera kännetecknas det tekniska ämnesområdet av en hög grad av förändring, vilket minskar relevansen att undersöka äldre objekt. Dessutom avser uppsatsen ge en bild av dagsläget, det vill säga hur företagen bedömer integrering av IS i nuläget.

Som nämndes i kapitel 1 har det i tidigare studier, de tidigaste från 90-talet, visat på att IS–integrering inte bedöms innan själva förvärvet. Det är tänkbart att det skett en förändring jämfört med när dessa studier gjordes, särskilt med tanke på den ökade betydelsen av IT. Det är samtidigt viktig att inte studera ett förvärv som precis har genomförts eller ett förvärv som är under genomförande. Anledningen till detta är att sådana förvärv tenderar att vara ytterst känsliga diskussionsobjekt och det finns en risk att eventuella intervjuer inte skulle ge tillräcklig information för en studie. Vidare har uppsatsförfattarna endast haft möjlighet studera integrering av IS hos större börsnoterade företag. Troligtvis skiljer sig inte förfarandet gällande integration av IS hos ej börsnoterade bolag, men detta är något som öppnar för vidare studier.

De fyra företag som slutligen valdes, Eniro, Unibet, Addtech och Nibe verkar inom olika branscher som nyligen har genomfört förvärv. Vid urvalet var avsikten att intervjua två företag vars verksamhet kunde antas baseras på IS samt två företag vars verksamhet kunde anses ha en låg grad av beroende av IS. Detta val av företag underlättar med hjälp av teoretisk replikering att uppnå generaliserbarhet, vilket det redogjordes för ovan.

2.3.3 Val av intervjuobjekt

Inom såväl Eniro som Unibet genomfördes intervjuer med deras respektive Chief information officer (CIO) och inom Addtech och Nibe genomfördes intervjuer med deras respektive ekonomidirektörer. Dessa personer är alla att betrakta som ledande befattningshavare inom sitt respektive företag. De hade samtliga haft en ledande roll i de förvärvsprocesser som studeras, och bör därmed ha haft en bra översyn över hur förvärvsprocessen genomförts.

Utöver intervjuerna med företagen så har kompletterande intervjuer genomförts med personer med intressanta kunskaper rörande ämnesområdet. Först och främst har det genomförts en intervju med den forskare, Stefan Henningsson, vars ramverk uppsatsen bygger på. Sedermera har det genomförts en intervju med en konsult vid Deloitte, var expertområde är integration av IS vid förvärv. Genom denna intervju erhölls allmän kunskap om hur integrationsarbete sker i praktiken samt en generell överblick över hur företag hanterar denna typ av frågor.

2.3.4 Tillvägagångssätt vid intervjuer

Vid intervjuerna följdes det frågeformulär som bifogats i appendix. Dessa frågor syftar att täcka den teori som uppsatsen baseras på. Kompletterande frågor förekom utöver de som redovisas i appendix, eftersom det var nödvändigt att anpassa frågorna till företagets specifika situation då dessa skilde sig från varandra i så stor grad.

För att intervjuobjekten skulle kunna förbereda sig inför intervjun skickades frågor ut inför intervjun till samtliga. Alla intervjuobjekt medgav inspelning av intervjuerna för att underlätta en korrekt återgivning av intervjun. Som komplement till inspelningen fördes det även noteringar löpande under intervjun. Efter intervjun transkriberades inspelningen och därefter sammanställdes ett första utkast för empirin. Detta utkast skickades sedan över till intervjuobjektet för att möjliggöra vidimering av innehållet och eventuellt påpekande av missförstånd och fakta fel. Efter godkännandet så sammanställdes det empiriska materialet till den slutgiltiga empirin i kapitel fyra.

2.4 Metodkritik

Uppsatsförfattarna har varit i kontakt med ett stort antal lämpliga studieobjekt, men hade tyvärr svårt att etablera kontakt med företag och personer som varit villiga att ställa upp som intervjuobjekt i enligt med uppsatsens syfte. Dessutom krävdes att ett presumtivt intervju-objekt hade relevanta kunskaper och erfarenheter från genomförda förvärv, vilket ytterligare försvårade valet av intervjuobjekt. Liknande svårigheterna med att få tillgång till information har bekräftats av tidigare forskare inom ämnesområdet. En förklaring till detta är enligt Mehta & Hirschheim (2007) att hur ett företag genomför förvärv är ett känsligt ämne att för förtaget att beröra av flera orsaker. Exempelvis kan konkurrenter genom studien få tillgång till intern information rörande förvärvsstrategi. En ytterligare anledning kan vara att eftersom de flesta förvärv misslyckas med att skapa värde, vill inte företag delta i studier som skulle kunna visa på att ett förvärv misslyckats i något avseende.

De företag som valde att ställa upp på att delta i studien, gav endast möjlighet till att intervjua en person som deltagit i företagets förvärv. Det medför att den information som företaget gav inte kunde verifieras genom andra intervjuer. Det medför att det finns en klar brist i tillförlit-ligheten i informationen som gavs genom intervjuerna, vilket påverkar uppsatsens validitet negativt. Dock har dessa varit behjälpliga med att svara på kompletterande frågor skriftligt vilket i alla fall minskat riskerna för misstolkningar av information.

Eftersom studien omfattar flera ämnesområden, har det varit svårt att få den heltäckande bild av verksamheten som krävs för att till fullo kunna förstå företagens förvärvsprocess under den begränsade tid som varit till hands. I efterhand kan det konstateras att det hade det varit mer lämpligt att fokusera uppsatsen på att endast studera en koppling mellan två av teorins dimensioner.

3 Teori

Detta teoriavsnitt har till syfte att presentera det teoretiska ramverk som ligger till grund för analysen i kapitel fem. Inledningsvis ges en kort introduktion till varför företag tenderar att vara involverade i förvärv, för att sedan mer ingående beskriva den teori som utgör uppsatsens centrala teoretiska ramverk avseende integration av IS vid förvärv.

3.1 Orsaker till förvärv

Anledningen till att företag är engagerade i förvärv varierar. Det har påpekats att värdeskapande ska vara den centrala delen vid förvärv (Bruner, 2004, s. 326). Ansatsen att värdeskapande förklarar populariteten av förvärv bekräftas av Schriber (2008, s. 24-25). Enligt Schweiger (2002) finns det två sätt för företag att skapa värde vid förvärv. Antingen betalar det köpande företaget ett lägre pris än det fristående värdet av förvärvsobjektet eller så skapas värde genom synergieffekter. Med fristående värde avses nuvärdet av de förväntade kassaflödena från förvärvsobjektet. Om förvärvsobjektet kan köpas till ett lägre pris än det fristående värdet kommer det att uppstå värdeskapande. Synergibegreppet diskuteras mer utförligt nedan i avsnitt *3.3.2*.

Utöver värdeskapande har de framförts vissa andra orsaker till att företag väljer att genomföra förvärv. I Schriber (2008, s. 23-24) framförs att enligt forskningen är inte värdeskapande den enda anledningen till genomförandet av förvärv. Istället har forskningen visat på att förvärv genomförs för att lednigen i det köpande bolaget själva ska erhålla fördelar. Sådana fall kan äga rum där ersättningen till ledningen beror på företagets storlek istället för på företagets lönsamhet.

3.2 Integration av IS vid förvärv

Att fokusera på integration av IS i samband med förvärv har en betydande påverkan för utfallet av förvärvet. I en studie av (Weber & Pliskin, 1996) undersöktes sammanslagningar av banker. Denna studie visar att de banker som fokuserade på integration av IS presterade bättre än jämförbara sammanslagna banker som inte fokuserade på integration av IS.

Ett annat exempel på en studie där betydelsen av integration av IS vid förvärv belyses är Johnston och Yetton (1996). Även denna studie behandlar sammanslagningen av banker. Slutsatsen från studien är att en bedömning av hur samgående IT-organisationer passar ihop underlättar valet av att tidigt välja en lämplig grad av integration. Genom att tidigt välja en

lämplig grad av integration uppnås en högre effektivitet i samband med den strategiska planeringen vid förvärv (Johnston och Yetton, 1996).

3.3 Teoretiskt ramverk för integrering av IS vid företagsförvärv

För att beskriva hur integration av IT hanteras vid företagsförvärv används det ramverk som presenteras i Stefan Henningssons doktorsavhandling vid Lunds universitet (Henningsson, 2008). Syftet med ramverket är att beskriva kopplingen mellan integration av IS och förvärvsprocessen (Henningsson, 2008, s. 16).

3.3.1 Övergripande beskrivning av det teoretiska ramverket

Det teoretiska ramverket utgörs av sex så kallade dimensioner. Av de sex dimensionerna inom ramverket, bygger de tre dimensionerna *synergipotential* (A), *organisationsintegration* (B), *intentioner och reaktioner* (C) på forskning rörande förvärv. De tre dimensionerna *IS-ekologi* (D), *integrationsarkitektur* (E) och *integrationsroll* (F) bygger på forskning inom IS integration. Dessa sex dimensioner i ramverket delas även in som antingen innehållsrelaterade (A, B, D, E) eller processorienterade (C, F). De dimensioner som klassificeras som innehållsrelaterade, delas antingen in som beskrivande av omständigheterna kring förvärvet som sådant (B, E) eller som beskrivande av det önskvärda målet med integrationen (A, D). De två processorienterade dimensionerna (C, F) är abstraktioner av förvärvsprocessen och rollen av IS i integrationsprocessen. Utöver dessa dimensioner finns dimensionen *förbättring och organisatoriskt lärande* (L) som beskriver hur erfarenheter och lärande rörande förvärvsprocessen hanteras i förvärvsprocessen. Ur uppsatsens synvinkel är dimension (F) *integrationsroll* av störst intresse eftersom denna dimension fokuserar på vilken roll IS har vid förvärv (Henningsson, 2008 s. 139).

Mellan ramverkets olika dimensioner har Henningsson (2008), utifrån tidigare forskning och egna empiriska undersökningar, identifierat kopplingar som beskriver hur dimensionerna påverkar varandra i en integrationsprocess av IS vid förvärv. Exempelvis har Henningsson (2008) identifierat en koppling mellan grad av organisatorisk integration (dimension B *organisatorisk integration*) och vilken roll IS integration har i samband med förvärv (dimension F *integrationsroll).*

Nedan presenteras de olika dimensionerna i Henningssons (2008) ramverk. Vid presentationen av dimensionerna som beskriver integrationen av IS vid förvärv, återknyts till andra relevanta källor som berör dimensionerna i fråga. Vissa av dessa källor utgörs av

ursprungskällorna till ramverket, medan andra källor är sådana som uppsatsförfattarna har ansett vara relevanta som Henningsson (2008) ej har med i sitt teoretiska ramverk.

3.3.2 Dimension A - Synergipotential

Synergier uppstår när två skilda företag kan bedriva sin verksamhet mer effektivt tillsammans, jämfört med om det skulle driva respektive verksamhet var för sig. De båda företagen kan därmed allokera sina resurser på ett bättre sätt (Lubatkin, 1983). Synergier innebär således ett skapande av nya värden, utöver de värden som de separata företagen genererade som fristående företag (Schriber, 2008, s. 27). En vanlig liknelse för begreppet synergier är effekten av att 2 + 2 = 5, det vill säga att helheten är större än summan av de enskilda delarna (Bruner, 2004, s. 325). Vanligen åsyftar begreppet synergier de positiva effekter som uppstår vid samordning av verksamheter, därmed är synergier att likställa med samarbetsvinster. Synergier kan dock även innefatta negativa effekter, så kallade negativa synergier. Uppsatsen kommer enbart att förknippa synergier med de positiva effekterna som ger upphov till värdeskapande, vilket tenderar vara den mest förekommande användningen av begreppet (Schriber, 2008, s. 49).

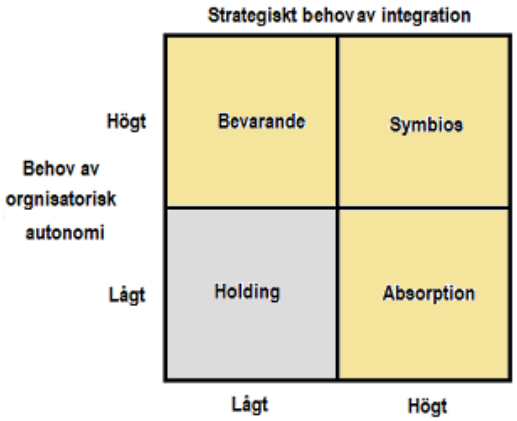
För att klassificera olika typer av synergier som kan förväntas vid förvärv har Henningsson (2008, s. 139) valt att utgå från Lubatkin (1983). Enligt Lubatkin (1983) kan det vid förvärv identifieras tre olika typer av synergier vid förvärv. Den första typen av synergier är skalfördelar, som uppkommer när den fysiska processen i ett företag ändras så att samma mängd insatsvaror skapar en större mängd produkter. Den andra typen av synergier uppkommer när ett företag, genom sin ställning på marknaden kan påverka marknadspriserna mot konsument, monopol, eller mot företagets leverantörer, monopsi. Denna typ av synergi innebär en överföring av inkomster från svagare till mer betydelsefulla företag och benämns pekuniära synergier. Den tredje typen av synergi uppkommer genom diversifiering av ett företags verksamhet, och som en konsekvens av detta minskad risk i verksamheten (Lubatkin, 1983). Henningsson (2008, s. 226-227) anser att företag numera försöker renodla verksamheten istället för att diversifiera den, och begränsar därför dimension A till att endast omfatta skalfördelar och pekuniära synergier. Denna uppsats vidhåller vid klassificeringen av Lubatkin (1983) och istället får analysen avgöra om diversifiering är en relevant typ av synergi.

3.3.3 Dimension B – Organisatorisk integration

Denna dimension beskriver hur den organisatoriska integrationen sker mellan förvärvaren och förvärvsobjektet. Henningsson (2008, s. 140) anser att denna dimension kan utvärderas genom fyra olika faktorer: graden av integration, organisatoriskt beroende, integrerad aktivitet och integration av företagskultur. För att utröna vilken roll som ett företag har till utvärdering av IS, så har uppsatsen valt att endast fokusera på graden av integrering. I Henningsson (2008, s. 228) konstateras att alla de fyra faktorerna bidrar till förståelse för integration av IS vid förvärv. Dock beror endast de kopplingar mellan dimension B och dimension F som Henningsson (2008, s. 221) identifierar på graden av integrering. Därmed utelämnas de andra tre dimensionerna i uppsatsen.

Graden av integrering mellan två företag kan förstås utifrån två parametrar. Dels relationen mellan förvärvaren och förvärvsobjektet och dels det sätt som värdeskapande är tänkt att ske genom förvärvet. Den första parametern refererar till graden av det strategiska behov av integration som krävs för att överföring av strategisk kapacitet skall vara möjlig. Det är genom denna överföring som värdet i förvärvet skapas (Haspeslagh & Jemison 1991, s.139-142).

Den andra parametern som avgör graden av integrering är behovet av organisatorisk autonomi. Det innebär behovet för förvärvsobjektet att behållas intakt så att inte grunden för värdeskapande inom organisationen förstörs. Samtidigt som överförande av strategisk kapacitet innebär att gränsen mellan företagen måste lösas upp, motvägs denna av behovet av att upprätthålla gränserna och bibehålla autonomi, så att inte processerna för värdeskapande förstörs. (Haspeslagh & Jemison 1991, s.142-145).



Figur 3.1: Grad av organisatorisk integration vid förvärv

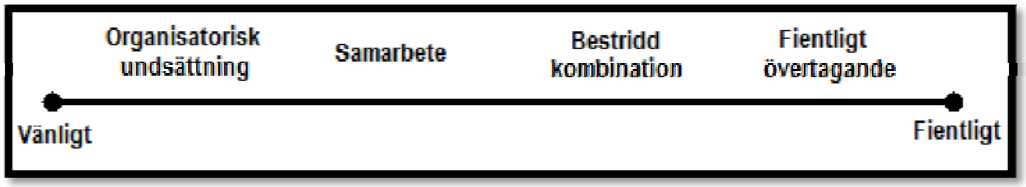
Utifrån graden av strategiskt behov av integration och graden av behov av organisatorisk autonomi identifierar Haspeslagh & Jemison (1991, s. 145-150) fyra möjliga typer av organisatorisk integration för parterna i ett förvärv, vilka framgår i figur Figur 3.1: Grad av organisatorisk integration vid förvärv ovan. *Absorption* är när ett högt strategisk beroende behövs för att skapa värde samtidigt som behovet av autonomi är lågt. Integration i detta fall innebär en fullständig integrering av organisationerna. *Bevarande* är när behovet av autonomi är högt samtidigt som det strategiska beroendet är lågt. I detta fall kan inte förvärvsobjektet integreras utan att det finns risk att de interna processerna för värdeskapande förstörs. *Symbios* är den typ av organisatorisk integration som är svårast att genomföra. I detta fall är både det strategiska beroendet såväl som behovet av autonomi högt, vilket innebär två motstridiga krafter. Vid symbios har de två organisationerna först en fristående roll för att sedan integreras alltmer i varandra. *Holding* är när både det strategiska beroendet såväl som behovet av autonomi är lågt. I praktiken skulle detta innebära att ingen integration sker, utan att parterna i förvärvet kvarstår som separata enheter.

3.3.4 Dimension C - Intentioner och reaktioner

De tidigare presenterade dimensionerna A och B beskrev förvärvet utifrån de mål som finns med förvärvet. Enligt Henningsson (2008, s. 142) är det inte endast målen bakom förvärvet som påverkar integrationen av IS, utan även omständigheterna kring hur förvärvet genomförs. Inom ramverket identifieras ingen koppling mellan intentioner och reaktioner till den integrationsroll som IS har under förvärvsprocessen, men det innebär inte att en sådan koppling inte skulle kunna existera. (Henningsson, 2008 s. 246).

Inom dimension C beskrivs hur förvärvsprocessen kan delas in i olika faser. Inom forskningen finns det ett flertal olika modeller för att beskriva de olika faserna i ett förvärv. Gemensamt för alla dessa är att de delar upp förvärvsprocessen i faser före förvärvet, en fas för själva förvärvstransaktionen och faser efter förvärvet. Dessa modeller är inte anpassade till att beskriva de särskilda förutsättningar som råder vid integration av IS under en förvärvsprocess. Därför väljer Henningsson (2008) att följa den generiska modell som beskrivs av Haspeslagh och Jemison (1991). I denna modell delas förvärvsprocessen endast in i faserna före förvärvet, förvärvstransaktionen och efter förvärvet (Henningsson, 2008, s. 143). Denna uppsats väljer att anta samma förenklade förhållningssätt till de olika faserna i förvärvet som Henningsson (2008).

För att utvärdera omständigheterna kring förvärvet väljer Henningsson (2008, s. 142-144) att bygga på Pritchetts (1985) beskrivning för hur omständigheterna kring förvärvet kan beskrivas. Enligt denna beskrivning kan omständigheterna kring förvärvet, utefter en skala från ”vänligt” till ”fientligt”, delas in i fyra olika kategorier. Denna indelning åskådliggörs i Figur 3.2. Hur vänliga omständigheterna är vid förvärvet påverkar hur villigt förvärvsobjektet är att medverka till integrationen (Buono och Bowditch, 1989). Enligt Henningsson (2008, s. 228-229) är det svårt att dra klara gränser mellan de olika typerna av omständigheter som råder vid förvärv.



Figur 3.2: Omständigheterna vid förvärv enligt Pritchett(1985)

Den typ av förvärv där omständigheterna där omständigheterna är som vänligast är vid *organisatorisk undsättning*, där förvärvsobjektet välkomnar övertagandet. Det finns två typer av organisatorisk undsättning, finansiell räddning och räddandet från ett fientligt övertagande (Buono och Bowditch, 1989).

Samarbete är en mindre vänlig form av förvärv jämfört med organisatorisk undsättning. Vid samarbete försöker förvärvaren och förvärvsobjektet tillsammans nå en form för sammangående, där båda parterna vinner på detta. Ett problem vid ett förvärv under dessa omständigheter är spridandet av information till de anställda som berörs och att uppfylla de ofta lättvindiga löften som ges vid förvärvet (Buono och Bowditch, 1989).

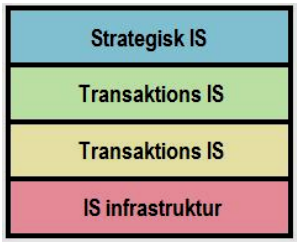
Vid en *bestridd kombination* vill endast en av parterna gå samman eller så kan parterna inte komma överens om villkoren för sammangåendet. Dessa omständigheter leder till en hög grad av fientlighet mellan parterna och i förhandlingarna mellan dessa. Integrationsarbetet försvåras av ett uttalat motstånd från förvärvsobjektet (Buono och Bowditch, 1989).

Fientligt övertagande är när förvärvaren direkt förhandlar med aktieägarna att ta över förvärvsobjektet, utan att ta hänsyn till dess personal eller ledning. Det är den mest fientliga omständigheten under vilket ett förvärv kan genomföras, och kännetecknas normalt av motstånd från personal som känner osäkerhet (Buono och Bowditch, 1989).

3.3.5 Dimension D - IS-ekologi

De informationssystem som finns inom ett företag kan indelas i olika kategorier efter dess funktion i verksamheten. Henningsson (2008) påpekar att precis som att det är nödvändigt att kunna särskilja olika typer av förvärv från varandra, är det är nödvändigt att skilja mellan olika typer av system för att kunna ta hänsyn till hur de olika typerna av system inverkar på förvärvsprocessen. Inom den rådande forskningen finns flera olika kategoriseringar, vilka lämpar sig olika väl beroende på det specifika ändamålet. Henningsson (2008, s. 144) väljer att kalla denna dimension för IS-ekologi för att tydliggöra att ett företag inte endast har IS inom en kategori, utan istället har en mängd ömsesidigt beroende IS i de olika kategorierna.

Det finns två tänkbara alternativ till vad denna kategorisering av IS kan baseras på. Antingen baseras kategoriseringen på den teknik som används eller på den funktion som IS har för verksamheten. Henningsson (2008, s. 144) anser att det som är väsentligt vid utvärdering av integration av IS vid ett förvärv, är dess betydelse i verksamheten. Därmed väljer Henningsson (2008) att kategoriserar in IS i fyra kategorier efter dess funktion i verksamheten, se Figur 3.3. *IS Infrastruktur* utgörs av IS som möjliggör information i företaget, och består av hårdvara såsom servrar och nätverk samt mjukvara såsom programlicenser. Till *Transaktions IS* räknas system för bokföring, lagerhantering och säljstöd. *Informations IS* utgörs av beslutstödssystem som förser företagsledningen med information om verksamheten. *Strategisk IS* består av system som har en direkt inverkan på företagets konkurrensförmåga. Henningsson (2008, s. 144). Det är svårt att dra gränser mellan de olika kategorierna, det är särskilt svårt att särskilja mellan transaktions IS och informations IS (Henningsson, 2008, s. 229).



Figur 3.3: Förekommande IS-ekologier

Henningsson (2008, s. 229-230) anger en möjlig alternativ klassificering av IS som delar in IS efter den roll som den har i ett företags verksamhet, i antingen operationell IS eller funktionell IS. Dock kvarhåller denna uppsats vid den tidigare klassificeringen utifrån IS-ekologi som är enklare att tillämpa utifrån empirin, eftersom den alternativa modellen förutsätter mer kunskap om betydelsen av olika IS för verksamheten för att kunna göra en korrekt analys.

3.3.6 Dimension E - Integrationsarkitektur

Henningsson (2008) väljer att beskriva integrationsarkitekturen dels utifrån hur integrationen av IS går till ur ett organisatoriskt perspektiv och dels hur den går till ur ett tekniskt perspektiv.

För att beskriva det organisatoriska perspektivet på IS integration väljer uppsatsen att frångå hur Henningsson väljer att beskriva den organisatoriska integrationen av IS beskrivningsmodell. Eftersom uppsatsen fokuserar på utvärderingen av IS innan förvärvet är det mer relevant att beskriva målet med integrationen av IS och på vilket sätt som integrationen var tänkt att genomföras. Därför väljer uppsatsen istället att utgå ifrån Wijnhoven et al (2006) som förklarar IS integration ur en IT strategisk synvinkel. Modellen väljer att beskriva integrationsarkitekturen utifrån målet med IS integrationen och den valda metoden för IS integration.

Målet med IS integration kan enligt Wijnhoven et al. (2006) delas upp på tre olika kategorier baserat på hur många olika affärsprocesser som baseras på standardiserade IS.

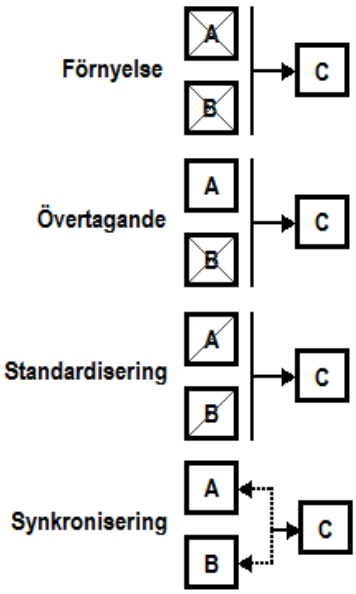
Vid *Samexistens* är målet med integrationen av IS att inte alls integrera IS mellan organisationerna. De enda kopplingarna mellan företagens IS är till för att skicka information mellan dem (Giacomazzi et al 1997). Detta mål är vanligt när verksamheten hos förvärvsobjektet skiljer sig kraftigt från verksamheten hos förvärvaren eller när förvärvsobjekt är verksamt på en annan geografisk marknad än förvärvaren. Detta mål innebär låg risk för att integrationen skall misslyckas genom att komplexiteten blir lägre, men samtidigt blir kostnaderna av IS på lång sikt högre (Johnston och Yetton, 1996).

Partiell integraiton är när endast en del av förvärvsobjektets IS integreras med förvärvarens IS (Giacomazzi et al, 1997). Integrationen sker i ordning efter betydelsen för verksamhetens processer, och lämpar sig väl när synergier endast kan identifieras i vissa IS (Wijnhoven et al, 2006). Risken med denna målstrategi är att de IS som behålls måste klara av att hantera arbetsbelastningen från den sammanslagna organisationen (Johnston och Yetton, 1996).

Vid *fullständig integration* är målet att använda samma IS genomgående inom organisationen (Giacomazzi et al 1997). Denna strategi kan vara omöjlig att använda i stora decentraliserade organisationer, men är genomförbar vid mindre integrationsprocesser (Wijnhoven et al, 2006).

För att beskriva olika metoder för IS integration, väljer Wijnhoven et al (2006) att följa Harrell och Higgins (2002). Enligt författarna finns det fem olika typer av

integrationsmetoder, *förnyelse*, *övertagande*, *standardisering*, *samexistens* och *outsourcing*. Dessa metoder och deras innebörd illustreras i Figur 3.4, där A och B utgörs av respektive förvärvsparts IS och C utgörs av förvärvsparternas nya IS.



Figur 3.4: Metoder för integration av IS (Wijnhoven et al, 2006)

Förnyelse innebär att förvärvaren implementerar ett helt nytt system. Denna integrationsstrategi är i praktiken inte så tillämpbar eftersom den tar för mycket tid i anspråk under en förvärvsprocess samt att den lätt ger upphov till interna konflikter inom företagen som är involverade i förvärvet (Batelann och Veltman, 2002, i Wijnhoven et al, 2006). Denna strategi är dock ett bra alternativ när inget av företagen har IS som lämpar sig för den nya integrerade verksamheten (Wijnhoven et al, 2006).

Övertagande innebär att antingen förvärvarens IS eller förvärvsobjektets IS implementeras i båda företagen efter förvärvet. Vid tillämpande av denna strategi är integrationsprocessen mindre komplicerad. Det finns dock risk för interna konflikter mellan de två företagen, om vilket system som skall användas i den integrerade verksamheten. Vidare finns det också risk för att det system som slutligen väljs inte har alla de funktioner som krävs och därmed behöver systemet utvecklas. Att övergå till endast ett system i den sammanslagna enheten är lämpligt när syftet är att uppnå kostnadssynergier inom IS eller när en av förvärvsparterna har ett överlägset IS i förhållande till den andra förvärvspartnern (Wijnhoven et al, 2006).

Standardisering innebär att IS i den nya organisationen skapas utifrån en kombination av IS från de två organisationerna till en enhet. Vilken del av respektive företags IS som väljs beror vanligen på vilket IS som anses vara bäst lämpat. Således utgörs IS efter förvärvet av en kombination av IS från respektive företag som fanns innan förvärvet. De IS som inte integreras i de sammanslagna företagen avvecklas (Wijnhoven et al, 2006).

Synkronisering innebär att IS i de båda företagen behålls intakt men att det skapas länkar mellan IS hos förvärvaren och förvärvsobjektet (Wijnhoven et al, 2006).

Den femte integrationsmetoden är *outsourcing* där driften av IS läggs ut på en extern part, vilket gör att fokus i förvärvsprocessen kan läggas mer på andra frågor än integrationsmetoden. Denna strategi skapar inte heller ökat behov av personal för att klara av integrationen mellan de två IS och samtidigt blir kostnaden för IS mer kontrollerbar. Nackdelen med denna strategi är att den kräver långa kontrakt samt att skalfördelar från IS blir svåra att realisera (Harrell & Higgins, 2002).

Den andra faktorn som behövs för att beskriva integrationsarkitekturen, är vilken teknisk lösning som används för integrationen av IS. Det kan inom forskningen identifieras fem olika förhållningssätt. Vid integration av IS används normalt sätt inte enbart en teknisk lösning, utan en kombination av lösningar beroende på vilka system som skall integreras (Henningsson, 2008, s. 145-147).

Den första lösningen är *point-to-point*, där olika IS direkt sammankopplas, och därmed kan kommunicera direkt med varandra. Problemet med denna lösning är att antalet nödvändiga kopplingar ökar exponentiellt med antalet IS som skall kopplas samman (Markus, 2000).

För att minska komplexiteten som uppkommer med point-to-point vid mer omfattande integrationer, kan istället lösningen med *middle ware* användas. Den går ut på att ha ett system som i sin tur sammankopplar de andra systemen. Om ett IS vill skicka information till ett annat IS skickas först informationen till middle ware systemet, som bearbetar om informationen så att den passar det mottagande IS:et (Markus, 2000).

Den tredje lösningen är ett *företagsomspännande system*, där varje system arbetar mot en gemensam databas där all information inom organisationen sparas. En nackdel med denna lösning är att den kräver en högre grad av förändring av IS hos förvärvsobjektet för att integrationen skall vara möjlig (Markus, 2000).

Meta-level innebär att data extraheras från de olika IS:en och lagras centralt inom organisationen i så kallade data warehouses. Data hämtas sedan från dessa data warehouses av respektive IS vid behov (Henningsson, 2008, s. 146).

Den femte lösningen för den tekniska integrationen är att använda en *tjänsteorienterad arkitektur* (SOA), som syftar till att skapa en lös koppling mellan tjänster och de operativsystem, programspråk samt andra tekniker som ligger till grund för IS. SOA indelar funktionerna hos IS i separata enheter eller tjänster, tillgängliga över ett nätverk så att användarna kan kombinera och återanvända dem. Dessa tjänster kommunicerar med varandra genom att skicka data från en tjänst till en annan, eller genom att samordna en aktivitet mellan två eller flera tjänster (Erl, 2005).

3.3.7 Dimension F - Integrationsroll

I ett företagsförvärv kan IS antingen ha en reaktiv eller proaktiv integrationsroll, vilket belystes i avsnittet om centrala begrepp ovan. En reaktiv integrationsroll antas i förvärvsprocessen när IS anpassas efter andra operationella överväganden (Merali & McKiernan, 1993). Det innebär att IS utformas efter de behov som de sammanslagna företagen har efter förvärvet.

En proaktiv integrationsroll antas under förvärvsprocessen när IS understödjer den organisatoriska förändringen eller när det bakomliggande syftet med förvärvet är att överta förvärvsobjektets IS (Merali & McKiernan, 1993). Om IS har en proaktiv roll i förvärvsprocessen skapas förutsättningar för konkurrensfördelar och för att IS kan understödja den organisatoriska förändringen. En proaktiv integrationsroll innebär att integrationen av IS utvärderas innan förvärvet, och skapar därmed förståelse för hur IS kan få en roll för att stödja den organisatoriska sammanslagningen och bidra till verksamheten. Även om ett proaktivt förhållningssätt till integrationen av IS ger en bättre förutsättning för ett lyckat förvärv, har företagen vanligtvis ett reaktivt förhållningssätt till integration av IS (McKiernan & Merali, 1995).

Även Henningsson (2008, s. 147) anser att integrationsrollen påverkar hur integration av IS utvärderas vid förvärv. Henningssons (2008, s. 231-232) väljer dock att dela upp definitionen av proaktivitet i två delar. Dels utvärderingen innan förvärvet av hur väl IS:en inom de båda organisationerna samstämmer och dels kapaciteten hos organisationen av att genomföra IS integration. Denna så kallade kapaciteten bygger på organisatoriskt lärande, som beskrivs

nedan under dimension L. Den definition av proaktivitet som McKiernan och Merali (1995) använder, ligger närmast det som Henningsson (2008) definierar som utvärderingen av hur IS samstämmer mellan organisationerna. Det finns inga vetenskapliga studier av förvärv där integration av IS haft en proaktiv integrationsroll. Det innebär att det är lätt att påpeka brister med en reaktiv integrationsroll, vilket görs av McKiernan och Merali (1995), men samtidigt bevisar inte detta att en proaktiv integrationsroll skulle förbättra resultaten av förvärv (Henningsson 2008, s. 231).

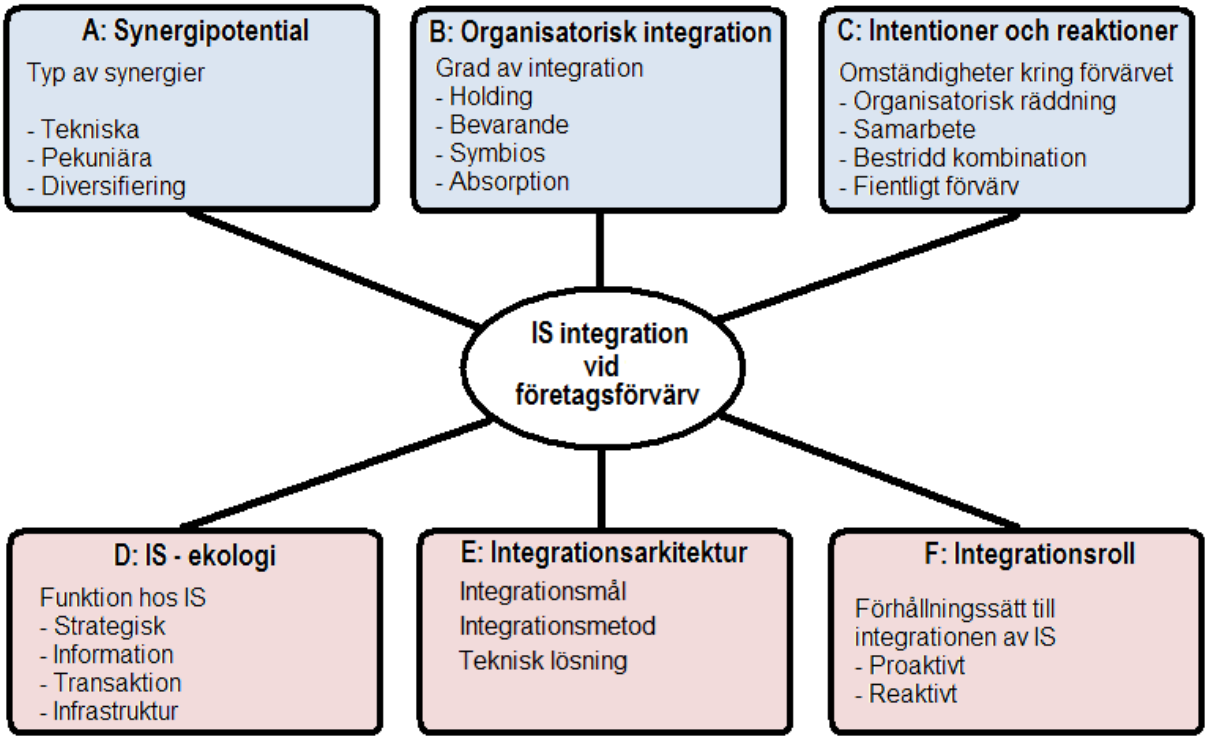
3.3.8 Dimension L - Förbättring och organisatoriskt lärande

Att genomföra förvärv var tidigare en händelse som återkom vart tionde till tjugonde år i ett företags verksamhet. Det var därför naturligt att företag inte försökte förbättra sina rutiner avseende företagsförvärv. Under senare år har däremot företagsförvärv blivit en allt vanligare företeelse inom företagens verksamhet. I större företag kan det till och med försiggå flera förvärvsprocesser parallellt. För företag som ofta genomför förvärv blir det då viktigt att utveckla en kapacitet för att hantera integration av IS under en förvärvsprocess. Därför bör varje förvärv kompletteras med en *organisatorisk inlärningsprocess*, som möjliggör framtida förbättringar av förvärvsprocessen. För att ta hänsyn till den roll som lärande har för att förklara integration av IS, så inkorporerar Henningssons (2008) ramverk en dimension som tar hänsyn till organisatoriskt lärande (Henningsson, 2008 s. 234-238).

Henningsson (2008, s. 235) anser att organisatoriskt lärande är viktigt för att skapa förståelse för hur förvärvsprocessen hos ett företag förändras över tid. Dock anser Henningsson att de sex ovan beskrivna dimensionerna är tillräckliga för att beskriva en enskild förvärvsprocess hos ett företag. Eftersom empirin i uppsatsen beskriver enskilda förvärv hos företagen, är det inte möjligt att utifrån empirin studera hur det organisatoriska lärandet utvecklats i ett enskilt företag över tid. Trots att denna dimension existerar i det fullständiga ramverket kommer denna dimension således att exkluderas ur uppsatsens analys.

3.4 Översikt av det teoretiska ramverket

De olika dimensionerna inom ramverket och de utvärderingsfaktorer som används inom varje sammanfattas nedan i figur Figur 3.5: Ramverk för IS integration vid företagsförvärv. Denna sammanfattning över teorin inbegriper de modifieringar som gjorts av Henningssons (2008) ramverk.



Figur 3.5: Ramverk för IS integration vid företagsförvärv

4 Empiri

För att strukturera empirin på ett överskådligt sätt kommer den nedan att presenteras utifrån var och en av de fyra förvärvsprocesserna. Först ges en allmän presentation av det förvärvande företaget, och därefter beskrivs omständigheterna kring förvärven som sådana. Presentationen sker i efter följande turordning; Eniro, Unibet, Addtech och Nibe.

4.1 Eniros förvärv av Krak

Eniro är ett sökföretag med fokus på den nordiska mediemarknaden. Verksamheten är uppdelad i tre olika verksamhetsområden Online, Offline Media och Voice. Online omfattar Eniros söktjänster på Internet, Offline Media omfattar tryckta kataloger och Voice avser personliga söktjänster såsom nummerupplysning. För år 2008 uppgick Eniros omsättning till 6,7 miljarder kronor och antalet anställda var 5 000 personer. Eniros verksamhet är fokuserad till Sverige, Norge, Danmark, Finland och Polen. (Eniro, årsredovisning 2008)

Under åren har Eniro genomfört ett flertal förvärv av såväl små som stora företag. De flesta förvärven var av andra nordiska likartade verksamheter (Eniro, årsredovisning 2008). År 2007 genomförde Eniro förvärvet av det danska företaget Krak. Verksamheten var snarlik Eniros eftersom Krak hade en internetsajt för sökningar telefonnummer, en kartfunktion och en funktion för sökningar på Internet. Enligt Eniros CIO är Krak att jämföra med hitta.se i Sverige, bortsett från att Krak även gör tryckta kataloger och kartböcker.

4.1.1 Syfte med förvärvet

Syftet med förvärvet av Krak var att stärka Eniros position på den danska marknaden, och Eniro har numera den starkaste internetpositionen på söktjänster i Danmark. Det var även viktigt för Eniro förhindra att konkurrenter förvärvade Krak, därmed var förvärvet enligt CIO:n ett offensivt förvärv. Ytterligare ett syfte med förvärvet var att överta varumärket krak.dk som hade en stark position i Danmark.

Vid den här typen av förvärv söks det generellt sett inte aktivt efter kostnadssynergier, det primära är att göra korrekta marknadsmässiga satsningar. De synergier som ändå uppnåddes var en följd av ett lägre sammanlagt behov av personal och att Eniro kunde omförhandla Kraks avtal med bättre villkor. Eniros CIO hävdar vidare att utfallet av synergierna blev bättre än förväntat.

4.1.2 Utvärderingen innan förvärvet

Vid förvärvet av Krak gjordes en utvärdering av förvärvsobjektet där integrationen av IS var en aspekt. Under utvärderingen ställde Eniro frågor till medarbetarna på Krak och begärde av få ta del av relevant information. Vid förvärvet av Krak arbetade CIO:n sammanlagt två veckor heltid med att utvärdera förvärvet. Själva utvärderingsprocessen tog i sin helhet fyra till fem månader. Planeringen av tekniska integrationen IS inleddes halvägs in i förvärvsprocessen. Till sin hjälp vid utvärderingen av IS hade CIO:n fyra medarbetare från Eniro som alla hade specialistkompetens inom ett visst tekniskt område som ansågs vara av betydelse för utvärderingen av IS.

Eniro anser själva att IS är en viktig och väsentlig del av Eniros verksamhet och frågor rörande IT hanteras dagligen på ledningsnivå. Vanligen är det storleken på förvärvsobjektet som avgör hur pass utförlig utvärdering som genomförs innan förvärvet. Eniro och de företag som de förvärvar har vanligtvis liknande struktur på verksamheten, och innefattar liknande processer för produktutveckling, kundbearbetning, back office, produktion och leverans. Alla dessa processer utvärderades i ett IS perspektiv, vilket gjorde utvärderingen till en tidskrävande process.

Utvärderingen av IS följde en internt utvecklad utvärderingsmodell med cirka tvåhundra utvärderingspunkter. Exempelvis utvärderades vilket ekonomisystem Krak använde, hur uppdateringen av programvara skedde och på vilken server programvaran kördes på. Andra faktorer som utvärderades var strukturen på nätverket, servrar och datacenter samt hur många laptops förvärvsobjektet hade utvärderades. Efter att utvärderingen genomförts sammanställdes en systeminventering som användes till att bedöma hur väl Krak passade in i Eniros nuvarande IS struktur. Utvärderingen visade att Krak ur en IS-mässig synvinkel skilde sig kraftigt från Eniro, ”om Eniro hade ett visst system så hade Krak ett helt annat”. Det var därför viktigt, enligt CIO:n, att fokusera på i vilken ordning systemen skulle integreras. Fokus var främst på att integrera Kraks internetplattform, vilken numera har ersatts med Eniros plattform. I stort sätt inga IS övertogs från Krak, eftersom att integrationen av dessa hade varit för besvärligt i jämförelse med att integrera Eniros egna. Efter förvärvet avvecklade även Kraks IT avdelning.

Syftet med utvärderingen av IS var att se om det fanns några tekniska hinder för förvärvet och att samtidigt göra en riskbedömning. Däremot skulle det vara fråga om mycket allvarliga problem med IS om Eniro skulle ha avstått från att genomföra förvärvet på grund av

identifierade brister inom IS. Syftet med förvärvet var som tidigare påpekats att Eniro skulle stärka sin position i Danmark, och om det hade hittats brister inom IS så hade dessa istället rättats till efter förvärvet.

4.1.3 Integrationen av Krak

Precis som ovan nämnt valde Eniro att fullständigt integrera Krak med sin övriga verksamhet. Själva företaget Krak finns inte längre kvar och inte heller de IS system som Krak hade. Det är endast ett fåtal mindre IS från Krak som Eniro har valt att behålla. Däremot valde Eniro att behålla varumärket Krak och deras webbplats krak.dk. Säljarna på Eniro erbjuder kunder numera annonsutrymme både på eniro.dk och krak.dk. Den verksamhet som Eniro hade tidigare i Danmark har numera övertagit ansvaret för Kraks tidigare verksamhet.

4.1.4 Omständigheterna kring förvärvet

Vid tidpunkten för Eniros förvärv ägdes Krak av en stiftelse, som tidigare avslagit propåer om köp från Eniro. Eniros CIO vet inte varför stiftelsens slutligen ändrade sin uppfattning och gick med på att sälja Krak. I det stora hela fick Eniro tillgång till den information om Krak som behövdes för utvärderingen av IS i samband med förvärvet. CIO:n menar att tillgången till information var god eftersom parterna tidigt var överens om förvärvet i sin helhet, även en ungefärlig förvärvssumma. En del av de svaren som erhölls vid intervjuer av medarbetare på Krak har dock i efterhand visat sig vara inte helt sanningsenliga. Som nämndes ovan uppstod synergier till följd av ett lägre behov av personal. I samband med förvärvet sade cheferna på IT-avdelningen upp sig och dessutom sade Eniro upp en del av den övriga personalen. CIO:n förklarar vidare att avsikten var att i ett tidigt skedde av förvärvet fullständigt integrera Krak.

4.1.5 Modulbaserade system

Eniros internetplattform är byggd för att underlätta för framtida förvärv. I dagsläget skulle Eniro kunna lansera sin webbplats i vilket Europeiskt land som helst, förutsatt att de byter språk på webbsidan. Det är egentligen endast data i form av namn, adresser, telefonnummer och kart data som behövs till deras grundläggande internetplattform. Vid etablering i ett annat europeiskt land uppskattar CIO:n att det skulle kunna vara genomfört på ett par månader. Detta är tekniskt möjligt genom Eniros modulbaserade uppbyggnad av IS.

4.2 Unibets förvärv av Maria Holding

Unibet är en av Europas största arrangörer av onlinespel och erbjuder exempelvis vadhållning, kasino, poker och bingo via sin webbplats. Unibets grundades 1997 och har sedan starten uppvisat en stark tillväxt. Totalt har Unibet över 3,1 miljoner registrerade kunder från över 100 länder. I slutet av 2008 hade Unibet en omsättning på 123 miljoner pund och över 400 anställda. Sedan 2005 har Unibet förvärvat tre företag, MrBookmaker 2005, Maria Holding (Maria) 2007 och Guildhall Media Invest 2008 (Unibet, Årsredovisning 2008).

Den skandinaviska bingooperatören Maria förvärvades i slutet av 2007 för en köpeskilling om 705 miljoner kronor från ett riskkapitalbolag. Vid förvärvet erhölls Maria Bingos bingoprodukt som hade en tydlig inriktning mot kvinnliga spelare. Vid tidpunkten för förvärvet utgjordes totalt 60 procent av Maria Bingos spelare av kvinnor. (Unibet, Årsredovisning 2007)

4.2.1 Anledningen till förvärvet

Syften med förvärvet av Maria var förse Unibets spelare med en förbättrad version av bingospel. Unibet erbjöd redan innan förvärvet bingospel via sin egna webbsida, men denna lösning var inte var lika tekniskt avancerad som Marias. Ytterligare en anledning till förvärvet var att Unibet ville växa genom att nå fler kvinnliga spelare, vilket uppnåddes genom förvärvet då Maria hade en stor andel kvinnliga spelare. Förvärvet var därmed i linje med Unibets tillväxtstrategi.

Vid förvärvet av Maria uppstod synergier genom att vissa funktioner direkt gick att rationalisera bort. Exempel på sådana funktioner var HR och lönehantering, även om dessa funktioner var en förhållandevis liten del av Marias verksamhet. Utöver dessa synergier uppstod skalfördelar genom förbättrade avtal med olika leverantörer. Däremot synergier direkt hänförliga till rationaliseringar inom IT att betrakta som blygsamma. Även om det var viktigt med att uppnå synergier, så ansågs inte dessa ha varit en avgörande faktor för förvärvet. De synergier som uppstod betraktades snarare som en bonus.

4.2.2 Utvärderingen innan förvärvet

Innan förvärvet genomfördes en omfattande utvärdering av Maria, där IS utgjord en betydande aspekt. Vissa frågor relaterade till IS ansågs till och med vara så avgörande, att dessa kunde ha medfört att Unibet avstått från att genomföra förvärvet. Exempel på sådana

frågor var frågor rörande immateriella rättigheter, skalbarhet på plattformen och möjligheten till modularisering av bingotjänsten.

Ur ett IS perspektiv var den viktigaste delen av utvärderingen att undersöka hur Maria skulle passa strategiskt med Unibet nuvarande IS arkitektur och hur bingotjänsten skulle integreras. Dessutom utvärderades ägarrättigheterna till bingotjänsten och hur dessa rättigheter skulle säkras framöver. Denna strategiska utvärdering gjordes innan själva den formella utvärderingsprocessen startade. När sedan den formella utvärderingsprocessen genomfördes utvärderades IS i en större omfattning. Då utvärderades exempelvis Marias hårdvara, licensavtal och installerad programvara. Information rörande detta inhämtade Unibet genom intervjuer med anställda hos Maria som arbetade med IS och med Marias leverantörer av IS. Dessutom besökte Unibet Maria för att utvärdera befintlig kod, databasernas uppbyggnad och säkerhet. Det gjordes ett antal praktiska kontroller avseende funktionalitet och säkerhetslösningar. Unibet utförde även kontroller av den tekniska kapaciteten för bingotjänsten, så att den skulle klara av en förväntad ökad kundtillströmning från Unibets befintliga spelkunder. Unibets CIO poängterar dock att Marias IS först och främst utvärderades ovanifrån ur ett strategiskt perspektiv.

4.2.3 Omständigheterna vid förvärvet

I samband med förvärvet fanns två till viss del motstridiga intressen från Unibet och Maria. Unibet ville försäkra sig om att de köpte en bingotjänst som passande in i den befintliga verksamheten. För att införskaffa information som grund för utvärderingen var Unibet tvungna att genomföra intervjuer av personal hos Maria. Även om Unibet visste vilken information de behövde få tillgång till för sin utvärdering, så fick de endast en bråkdel av denna, vilket gjorde att de inte kunde vara helt säkra på hur bingotjänsten såg ut. Det var därför viktigt att fokusera på de områden där synergierna förväntades och uppnå en hög tillförlitlighetsgrad på utvärderingen inom dessa områden.

4.2.4 Integrationens omfattning

Unibet valde att behålla Marias webbsida, www.mariabingo.com parallellt med sin egen för att försäkra sig om att de befintliga stannade kvar. Däremot valde Unibet att ersätta sin egna bingotjänst med Marias. Unibets CIO förklarar att Unibet valde att behålla Marias strategiska delar avseende tjänsten, exempelvis Marias webbsida och vissa delar av den tekniska platt-formen. I de delar där dessa strategiska föredelar saknades integrerade Unibet sina egna delar. Det rörde sig då om mer understödjande delar, såsom betalningslösningen,

Det var samtidigt viktigt att integrationsprocessen efter förvärvet inte blev för omfattande och långdragen. Risken skulle i så fall vara att hela verksamheten stannar upp, vilket skulle få negativa konsekvenser för de förväntade synergierna. Det var därför viktigt att kontinuerligt följa huruvida synergierna realiserades efter förvärvet. Kunderna vid onlinespel är relativt lättrörliga och därmed skulle störningar i tjänsten lätt kunna medföra att Maria förlorar en del av sina befintliga kunder. Detta skulle i så fall vara till stor nackdel för Unibet eftersom övertagande av Marias befintliga kunder var en av anledningarna bakom förvärvet. Därför var det särskilt viktigt att integrationen av IS planerades innan förvärvet.

Vid förvärvet av Maria hade Unibet aldrig valmöjligheten att implementera sina egna system för att driva Marias bingotjänst, eftersom Marias var tekniskt överlägsna och förvärvet av dessa var ett av syftena bakom förvärvet. Hade Unibet istället enbart varit intresserade att överta kunderna, så hade de kunnat välja att enbart migrera kunderna till sina egna system.

4.2.5 Anpassningsbara system och betydelsen av IS

Unibets system är uppbyggda kring moduler vilket har gett företaget en flexibel IS infrastruktur. Exempelvis finns en modul för betalningar som lätt kan kopplas till de olika speltjänsterna. På samma sätt är IS för kundhantering gemensamma för de olika speltjänsterna. Enligt CIO:n finns det dock delar som inte är modulariserade och där Unibet inte heller strävar efter att uppnå flexibilitet. Modulariseringen har bara genomförts där en fördel av att ha flexibla system har kunnat identifieras.

4.3 Addtech

Addtech är ett teknikhandelsföretag bestående av ett åttiotal dotterbolag med sammanlagt 1500 anställda. Årsomsättningen för koncernen uppgick under 2008 till 4,3 miljarder kronor. Addtech är en underleverantör till andra tillverkningsföretag, främst inom fordons-, telekom- och laboratoriematerialindustrin. Addtech har som uttalat mål att växa genom förvärv och företaget har sedan börsintroduktionen 2001 genomfört ett trettiotal förvärv. Förvärvsobjekten är normalt mindre eller medelstora familjeägda företag. Verksamheten i förvärvsobjekten består vanligen av att förädla produkter som köps in av andra tillverkare. Förädlingen görs utifrån kundernas krav och förvärvsobjektens verksamhet är närmast att likna med en återförsäljares verksamhet (Addtech, årsredovisning 2008). Ur uppsatsens synvinkel skiljer sig Addtech från de andra studerade företagen på så sätt att uppsatsen inte fokuserar på ett

specifikt förvärv som Addtech har genomfört. Detta anses inte påverka värdet av att studera Addtech eftersom deras förvärv tenderar att vara förhållandevis lika.

4.3.1 Anledningen till genomförande av förvärv

Enligt Addtech är aldrig kostnadssynergier syftet bakom deras förvärv, eftersom dessa är försumbara vid deras förvärv. Den bakomliggande strategin är istället att behålla det förvärvade bolaget intakt, utan någon större initial förändring. Addtech förvärvar bolag som kommer att förstärka deras position på marknaden.

4.3.2 Utvärdering innan förvärv

Innan förvärvet sker genomförs en utvärderingsprocess som undersöker exempelvis legala eller finansiella aspekter hos förvärvsobjektet. De utvärderar inte IS som en egen aspekt i förvärvet. Addtech menar att detta inte behövs då de företag som de utvärderar är små eller medelstora familjeföretag med enkla affärsprocesser där IS inte har någon betydelse för verksamheten. De personer som är involverade i förhandlingarna under förvärvsprocessen skapar sig en uppfattning om vilka befintliga system som finns, men detta sker inte enligt ett formaliserat sätt. Eftersom den IS som finns hos förvärvsobjekten är enkel behövs det enligt Addtech ingen större utvärdering av denna. Skulle det uppkomma problem rörande integrationen av IS efter förvärvet går dessa relativt enkelt att lösa utan större kostnader. Vid enstaka större förvärv har det genomförts en utvärdering av IS, men det är mer sällan som detta sker.

De företag som Addtech förvärvar har ingen avancerad IS inom sina verksamheter. Det rör sig exempelvis om IS för bokföring, lagerhållning och Office-paketet. Bolaget får efter förvärvet välja att behålla det befintliga systemet. Många av företagen inom Addtech använder SPCS för sin bokföring och det är inte ovanligt att förvärvsobjektet väljer att övergå till detta för att underlätta bokföringen efter förvärven. Om Addtech skulle ha problem med att integrera IS i något att sina förvärv, vilket endast har förekommit vid enstaka tillfällen, så skulle Addtech välja ett system som redan finns inom andra företag inom koncernen. Vid intervjun framkom att Addtech en gång förvärvade ett bolag där bokföringen sköttes enbart i skriftlig form. Detta faktum kom inte att förändra integrationsprocessen, just därför att kostnaden för att implementera de egna systemen för bokföring enligt Addtech är försumbar.

Addtech har försökt skapa en viss flexibilitet vid inom deras IS system genom att ha koncernövergripande kommunikationssystem. Det gör samtidigt att integrationen av

förvärvade företag därmed är enklare att genomföra. Det är dock frivilligt för förvärvsobjektet att ansluta sig till detta system.

4.3.3 Omständigheterna vid förvärvet

Innan Addtech genomför förvärv sker förhandlingar under långa perioder med förvärvsobjektets ledning. Det är normalt sett inga restriktioner på den information som Addtech får från förvärvsobjektet. Det är en nära relation som utvecklas under förvärvsprocessen till ledningen. En nära relation är en förutsättning för att förvärvet skall lyckas. Det förvärvade bolaget får alltid en fri ställning inom Addtech och avsikten är att förvärvsobjektets ledning ska fortsätta arbeta kvar. Utan ett bra samarbete skulle Addtech inte kunna göra denna typ av förvärv när ledningen kvarstår i en fristående roll. I enlighet med sin strategi att skapa bra relationer till ledningen, har Addtech aldrig gjort några fientliga uppköp.

4.4 Nibes förvärv av DZ Drazice strojírna s.r.o.

Nibe är ett företag inom värmebranschen som grundades 1952 i Markaryd i södra Småland, där huvudkontoret fortfarande är beläget. Under 2008 hade Nibe en omsättning på 5,8 miljarder kronor och antalet anställda var cirka 5 300 personer. Verksamheten är uppdelad i tre olika affärsområden, NIBE Element, NIBE villavärme och NIBE Brasvärme. Inom dessa affärsområden har Nibe en stark ställning och är marknadsledande på ett flertal marknader. Den största marknaden för Nibe är den nordiska, men även övriga Europa utgör en betydelsefull andel av omsättningen (Nibe, Årsredovisning 2008).

Under de senaste tio åren har Nibe genomfört 32 bolagsförvärv. Dessa förvärv är ett resultat av Nibes uttalade mål att växa genom förvärv. Målet är att Nibe årligen ska växa med 20 procent, varav hälften av denna tillväxt skall komma från förvärv. Vanligen är strategin att förvärva utländska företag verksamma inom samma verksamhetsområden som Nibe, och att genom dessa förvärv syftar Nibe till att bli marknadsledande i de länder där förvärven görs (Nibe Årsredovisning, 2008).

Inom ramen för uppsatsen valdes det att specifikt studera förvärvet av det tjeckiska företaget DZ Drazice strojírna s.r.o. (DZD) 2006, som var Tjeckiens största tillverkare av varmvattenberedare. Vid förvärvstidpunkten hade DZD en omsättning på omkring 200 miljoner kronor och antalet anställda uppgick till 250 personer (Nibe, Årsredovisning, 2006).

4.4.1 Anledningen till förvärvet

När Nibe förvärvade DZD var detta i enlighet med deras strategi att växa på nya geografiska marknader, i detta fall den tjeckiska, där Nibe inte hade någon etablerad verksamhet vid förvärvstidpunkten. De produkter som DZD tillverkade och sålde var i sig inte unika utan Nibe hade sedan tidigare motsvarande produkter i sitt eget sortiment. Om däremot Nibe själva skulle etablerat sig på den tjeckiska marknaden och sälja sina egna produkter under eget varumärke, skulle det enligt ekonomidirektören ta 15-20 år innan en rimlig volym hade uppnåtts.

Vid förvärvet förväntades det synergier främst från förmånligare inköpspriser på material. Materialkostnaden utgör vanligen 40-50 procent av den totala produktkostnaden. Ofta har mindre förvärvade bolag sämre inköpsavtal eftersom de inte beställer så stora kvantiteter. Synergier från samordnade inköp kan därmed skapas genom att Nibe centralt gör inköp till sina konsoliderade bolag samtidigt. Utöver minskade materialkostnader kan även synergier uppkomma genom en översyn av andra avtal, såsom el, uppvärmning och avlopp. Enligt ekonomidirektören har förvärvet av DZD haft ett utmärkt utfall i enlighet med förväntningarna.

4.4.2 Utvärdering innan förvärvet

Eftersom Nibe arbetar utifrån en förvärvsstrategi som syftar till att förvärva företag verksamma inom samma bransch, så är förvärvsobjekten ofta lika varandra. Därmed kan utvärderingen av förvärvsobjektet genomföras på samma sätt som vid tidigare förvärv, med endast mindre förändringar. Denna etablerade utvärderingsprocess tillämpades även vid förvärvet av DZD. Som en del av förvärvsstrategin ingår att Nibe arbetar utifrån checklistor, innehållandes de punkter som ska utvärderas hos förvärvsobjektet. En betydande del av dessa checklistor utgörs av utvärdering av förvärvsobjektets juridiska förehavanden. Exempelvis utvärderas om förvärvsobjektet tecknat avtal som kan vara svåra att komma ur. I vissa fall kan sådana avtal påverka köpeskillingen eller innebära att förvärvet inte genomförs.

Även IS hos förvärvsobjektet utvärderas enligt dessa checklistor. När det gäller utvärdering av IS sker detta på ett generellt plan och enligt ekonomidirektören innebär det att Nibe kontrollerar att förvärvsobjektet har den hårdvara och mjukvara som möjliggör att kraven på central rapportering uppfylls. Det har hittills aldrig uppstått en situation där förvärvsobjektet inte haft möjlighet att kunna rapportera till det centrala systemet på grund av bristande IS. Däremot har det inträffat att ytterligare personal fått anställas för att förvärvsobjektet ska kunna upprätta kompletta bokslut enligt Nibes önskemål. Jämfört med den juridiska utvärd-

ering, vilken kan stjälpa ett förvärv, så är det inte troligt att resultatet från utvärderingen av IS skulle kunna förhindra ett förvärv. Vid ett förvärv konsulterar alltid Nibe en revisionsbyrå för att få tillgång till rätt kompetens för utvärdering, exempelvis avseende lokala skatteregler. Vanligen är det något av de större globala revisionsbolagen som genomför en utvärderingen, där även IS är en aspekt som bedöms.

Nibe har inte några anställda som arbetar enbart med förvärvsfrågor men det har med tiden utkristalliserats en informell grupp med personer som vanligtvis är involverade i förvärv. Sammansättningen av dessa personer varierar dock beroende på de färdigheter som behövs för utvärderingen vid ett specifikt förvärv. När exempelvis produktionen skall utvärderas hos förvärvsobjektet engageras personer med erfarenhet från relevant slag av produktion och som tidigare varit involverade vid förvärv. Den verkställande direktören och ekonomidirektören är dock alltid med i den grupp som arbetar med genomförandet av ett förvärv.

4.4.3 Sammankoppling till det centrala rapporteringssystemet

Nibe har valt att implementera rapporterings- och konsolideringssystemet *Frango* i alla sina förvärvade bolag. Alla förvärvade bolag sammanställer sin redovisning självständigt som sedan rapportras in centralt via Frango, vilket således även gäller för DZD. Frango fungerar dessutom som ett kommunikationsnät som underlättar informationsflöde mellan olika personer inom koncernen. Efter att ett företag har förvärvats skall Frango implementeras så snart som möjligt och redan inom ett vecka från förvärvstidpunkten så arrangerar Nibe utbildning med de personer som skall hantera rapporteringen.

4.4.4 Val av affärssystem

Precis som Nibes andra förvärvsobjekt hade DZD frihet att själv välja vilka IS som de ville använda, för exempelvis lönehantering och bokföring. När förvärvsobjekten väljer att byta ut sina system i samband med förvärvet, beror det oftast på att systemen skiljer sig för mycket från Nibes system, eller att de gamla systemen inte upplevs klara av rapporteringen. Vid byte av IS sker detta vanligen till det som är vanligast förekommande inom affärsområdet. Eftersom DZD var ett förhållandevis stort företag och redan hade välfungerande system, så valde DZD att behålla dessa. Det är vanligare att mindre förvärvsobjekt byter ut sina IS, än att ett större gör det.

4.4.5 Omständigheter vid förvärvet

Nibes förvärv av DZD präglades av nära samarbete mellan parterna innan förvärvet. I de fall där Nibe efterfrågade mer information var DZD behjälplig med denna. Innan förvärvet av DZD hade parterna träffats ett flertal gånger över en längre tid vid sammanlagt 8-10 möten i över ett års tid. Ekonomidirektören påpekar även att Nibe aldrig genomför några fientliga förvärv och att om problem upptäcks under utvärderingen åtgärdas dessa innan genomförandet av förvärvet. Nibe är alltid tydliga med vad de förväntar från det förvärvade företaget i form av lönsamhet och i form av hur verksamheten ska fungera i allmänhet. Genom tydlig information kan vanligtvis tänkbara konflikter undvikas. Vanligen vill inte Nibe ha några större förändringar i det förvärvade företaget och de skriver nästan alltid avtal med ledningen att den skall stanna kvar i företag under minst tre år efter förvärvet. Detta skedde även vid förvärvet av DZD, där den befintliga ledningen behölls intakt samtidigt som verksamheten behölls oförändrad.

5 Analys

Detta avsnitt består av tre delar. Den första delen analyserar empirin utifrån teorins sex dimensioner. Den andra delen av analysen identifierar kopplingar mellan dessa dimensioner, med fokus på att identifiera kopplingar till dimension F. Slutligen analyseras i avsnitt 5.3 hur de olika kopplingarna är inbördes beroende.

5.1 Utvärdering av förvärven utifrån dimensionerna

Nedan kommer empirin att analyseras utifrån varje dimension, vilket utgör en förutsättning för att kunna identifiera kopplingar mellan dimensionerna i kapitel 0. Samtidigt tydliggörs skillnader och likheter mellan de förvärv som presenterats i uppsatsens empiri. De resultat som framkommer av analysens första del sammanställs i tabell Tabell 5-1: Sammanfattning av resultaten från analysen av de genomförda förvärven i avsnitt **Fel! Hittar inte referenskälla.**.

5.1.1 Dimension A – Synergipotential

De synergier som uppkom i samband med de presenterade förvärven i empirin kan inte entydigt klassificeras till en av de tre kategorierna av synergier som anges i Lubatkin (1983). I alla dessa förvärv kan synergier identifieras inom alla tre kategorierna.

Vid förvärvet av Krak var syftet att förstärka Eniros position på den danska marknaden. Genom förvärvet uppnådde Eniro en stark position på söktjänster i Danmark, samtidigt som Eniro förhindrade att någon konkurrent förvärvade Krak. Sammantaget tyder detta på att det var främst pekuniära synergier som förväntades till följd av förvärvet. Eniro hade redan etablerat sig på den danska marknaden, och därmed var synergierna som uppnåddes genom marknadsdiversifiering av mindre betydelse. Vissa synergier till följd av skalfördelar existerade, men utgjorde inte heller någon större andel av de förväntade synergierna.

Vid förvärvet av Maria hade Unibet intentionen att förbättra produktutbudet med en förbättrad bingotjänst och att utöka sin marknadsandel genom att kunna nå en högre andel kvinnliga spelare. Därmed var det inom kategorin diversifiering som de flesta synergierna förväntades. Utöver diversifiering uppstod synergier genom skalfördelar kring avtal med olika leverantörer. Det kunde inte identifieras pekuniära synergierna vid förvärvet, vilket beror på att marknaden för internetbaserade speltjänster är global och konkurrensutsatt. I övrigt uppgavs att kostnadssynergier från IS generellt var blygsamma, även om vissa synergier uppkom genom samordnad drift av vissa IS, såsom HR- och lönesystem. Även om Unibets

CIO ansåg att endast små synergierna kom från IS, så avsågs synergier från skalfördelar. Det framkom att realiseringen av synergier genom diversifiering indirekt var avhängig en framgångsrik integration av Marias IS.

I Addtech fall är klassificeringen av förväntade synergier inte entydig. Enligt Addtech är inte syftet med genomförande av förvärv att skapa synergier, vilket dock motsägs av teorin (Schweiger, 2002). Eftersom förvärvsobjektet lämnas oförändrat bör inte synergier från skalfördelar vara särskilt stora. Synergierna kommer istället delvis från diversifiering av verksamheten med ett breddat produktutbud och delvis från pekuniära synergier eftersom förvärvsobjekten får en starkare ställning på en relativt liten marknad, även om detta inte uttryckligen framkom under intervjun.

När Nibe förvärvade DZD uppkom synergier genom marknadsdiversifiering. Det uppnåddes även vissa skalfördelar genom förvärvet, eftersom Nibe hade en starkare förhandlingsposition gentemot leverantörerna av material än DZD. Denna starkare förhandlingsposition kom genom förvärvet även DZD till del. Eftersom Nibe lämnade DZD relativt oförändrat efter förvärvet och eftersom DZD behöll sina befintliga system avseende IS kan synergierna avseende IS betraktas som små eller obefintliga. Det kan även ha uppkommit pekuniära synergier genom en förstärkt marknadsposition för Nibe, men detta kunde inte bekräftas i empirin.

5.1.2 Dimension B – Organisationsintegration

Eniros syfte med förvärvet var att ta över Kraks position på den danska marknaden för söktjänster. Däremot hade Eniro inte för avsikt att ta över vare sig Kraks tekniska plattform för söktjänster eller företagets personal. Driften av Kraks söktjänst övertogs av Eniros befintliga verksamhet i Danmark. Efter förvärvet så hade Krak ett lågt behov av organisatorisk autonomi, eftersom söktjänsten fullständigt konsoliderades med Eniros, samtidigt som Kraks personal blev uppsagd. Samtidigt var det strategiska beroendet högt eftersom det var nödvändigt för Eniro att fullständigt upplösa de strategiska gränserna mellan företagen för att kunna integrera Krak. Den låga organisatoriska autonomin samt det höga strategiska behovet av integrering gör att förvärvet är att klassificera som en absorption.

Unibets grad av integration av Maria kan inte rakt av klassificeras enligt Haspeslagh och Jemisons (1991, s.145-149) modell. På kort sikt kan förvärvet kategoriseras som en blandning mellan bevarande och symbios. Det var viktigt för Unibet att motverka uppkomsten av

störningar vid tillhandahållandet av bingotjänsten eller att kunderna på något sätt skulle bli missnöjda genom ägarförändringen. Därför hade Maria ett högt behov av organisatorisk autonomi för att säkerställa detta. Det strategiska behovet av integration var lågt eftersom värdeskapande inte var tänkt att ske genom sammanslagning av företagen. Unibet valde exempelvis att behålla Marias webbplats. Detta skulle indikera att förvärvet är att klassificera som ett bevarande. Samtidigt så var Unibets strategi att gradvis integrera Maria i den övriga verksamheten över tiden. Exempel på denna gradvisa integrering var att betalningssystemen sammanfogades samtidigt som Marias bingoprodukt även infogades på Unibets egen webbplats. Att företag vid förvärvstidpunkten har en fristående roll för att senare integreras alltmer i varandra, är vad som kännetecknar symbios. Eftersom tiden som förflutit sedan förvärvet är liten, kan inte den slutgiltiga integrationsstrategin entydigt urskönjas i detta skeende, men sammantaget ger analysen att förvärvet lämpligast betecknas som symbios.

Graden av integrering vid Addtechs förvärv kan betecknas som bevarande eftersom förvärvsobjektet har en fristående roll gentemot förvärvaren. Det fanns inget behov av att ha en hög grad av strategisk integration för att skapa värde genom förvärvet. Eftersom Addtech förvärvar familjeföretag så försöker de exempelvis behålla den tidigare ledningen och ger förvärvsobjektet en fri ställning inom Addtechkoncernen. Det tyder på att Addtechs förvärv kräver en hög grad av organisatorisk autonomi. Därmed är Addtechs förvärv att klassificeras som bevarande.

Vid förvärvet av DZD lät Nibe verksamheten vara intakt. Om Nibe hade valt att göra stora förändringar hade det exempelvis funnits risk att nyckelpersoner hade lämnat DZD. Att det skrevs avtal med DZD:s ledning om att de skulle stanna kvar i verksamheten, tyder på att förvärvsobjektet kräver en hög grad av autonomi. DZD hade redan vid förvärvet egen produktion samt egen administration. Det enda som samordnades i inledningsskedet var rapportering till Nibe samt inköp. För att skapa värde genom förvärvet var behovet av strategisk integrering lågt. Därmed kan även Nibes förvärv av DZD betecknas som bevarande.

5.1.3 Dimension C – Intentioner och reaktioner

Det är svårt att en objektiv bild av omständigheterna kring förvärvet utifrån det empiriska materialet, eftersom intervjuobjekten troligtvis vill ge en så positiv bild av omständigheterna som möjligt. Därför blir även en klassificering av omständigheterna kring förvärven svår att göra utifrån empirin, utan får istället baseras på uppskattningar.

För Eniro ingick det i förvärvsstrategin att kraftigt minska personalen i den förvärvade verksamheten och att deras arbetsuppgifter skulle övertas av Eniros befintliga personal i Danmark. I samband med förvärvet sade all personal på IT-avdelningen upp sig. Samtidigt framkom det inga fakta under intervjun, som tydde på att det skulle varit en fientlig stämning i kontakterna mellan Eniro och förvärvsobjektets organisation. Det är dock troligt att en massuppsägning av Kraks personal inte skapade vänliga omständigheter kring förvärvet. Det tyder på att omständigheterna kring förvärvet skall klassificeras som en *bestridd kombination*.

I Unibets fall skedde kontakterna med ett riskkapitalbolag. Det framgick inte under intervjun hur personalen hos Maria mottog förvärvet. Det skedde inga större förändringar i Marias personalstyrka i samband med förvärvet. Det är inte heller otänkbart att personalen uppfattar Unibet som en mer långsiktig och stabil ägare, vilket därmed innebar att de inte motarbetade förvärvet. Därför anses detta förvärv kunna klassificeras som *samarbete*.

I de förvärv som Addtech och Nibe var involverade i bör omständigheterna även klassificeras som *samarbete*. Personalen inom de båda förvärvsobjekten mottog förvärven på ett positivt sätt. Det kan tänkas att personalen såg fördelar med en starkare ägare samtidigt som organisationen bibehölls intakt efter förvärvet.

5.1.4 Dimension D – IS-ekologi

För Eniro var söktjänsten det IS som var mest betydelsefull inom förvärvsobjektet eftersom hela syftet med förvärvet var övertagandet av denna. Därmed kan detta IS klassificeras som *strategisk IS*. Inom kategorierna *transaktions IS* och *informations IS* hade Krak ett tiotal olika system för exempelvis bokföring, som Eniro sedermera valde att ersätta med sina egna motsvarande system. Den *IS infrastruktur* som fanns i Krak rörde sig om exempelvis servrar för söktjänsten, men även licenser för olika program.

För Unibet var Marias bingotjänst var att betrakta som *strategisk IS* eftersom övertagandet av denna IS förbättrade konkurrensförmågan. Marias system för exempelvis löner och HR härhör till *transaktions IS* och *informations IS.* Den befintliga *IS infrastrukturen* hos Maria bestod av till stor del av servrar för bingotjänstens drift.

I Addtechs fall så saknas det *strategisk IS* hos förvärvsobjekten medan *informations IS* består av ett koncernövergripande informationssystem för central rapportering. De olika dotterbolagen kan fritt välja *transaktions IS*, men på sikt kan förvärvsobjektet välja att övergå

till bokföringsprogrammet SPCS som används i de flesta andra dotterbolag. *IS infrastrukturen* bevaras intakt, då denna redan vid förvärvet normalt kan understödja verksamheten.

De företag som Nibe förvärvar har en likartad IS-ekologi som vid Addtechs förvärv. Detta är förväntat eftersom företagens förvärvsstrategi är likartad och eftersom de båda är tillverkningsföretag med dotterbolag i fristående ställning. I den bransch som Nibe är verksam inom får IS på ett naturligt sätt endast en stödjande funktion till kärnverksamheten. Det var således förväntat att DZD saknade *strategisk IS* i verksamheten. När det gäller rapporteringssystemet Frango är det att klassificera som tillhörande *informations IS* och *transaktions IS*. Den *transaktions IS*, såsom bokföringssystem, som fanns inom DZD lämnades helt oförändrad vid förvärvet. Den enda anpassning som gjordes av denne var sammankopplingen till Frango. Även *IS infrastrukturen* lämnades oförändrad vid förvärvet vilken bestod av enklare mjuk- och hårdvara.

5.1.5 Dimension E – Integrationsarkitektur

Det svårt att entydigt definiera integrationsmål, integrationsmetod och teknisk lösning för IS integrationen. Det beror på att det i alla förvärv är det flera olika IS som integreras och företagen väljer inte endast en integrationsarkitektur för alla IS. Det empiriska materialet är inte tillräckligt omfattande för att kunna särskilja integrationsarkitekturen för varje specifikt IS, utan istället fokuseras på det IS som hade den huvudsakliga rollen vid integrationen av IS.

För Eniro var målet med förvärvet av Krak att konsolidera Kraks söktjänst på nätet med Eniros egen söktjänst. Detta skedde genom en *fullständig integration* med sina egna IS, vilket är en integrationsmetod som innebär *övertagande*. Det kan förstås genom att Eniro redan hade befintlig IS som kunde hantera Kraks söktjänst. Även Kraks övriga IS integrerades genom integrationsmetoden *övertagande*. Den tekniska lösningen för integrationen var genomgående att implementera Eniros befintliga IS i Krak, och således valdes den tekniska integrations-lösningen *enterprise-wide*. Att implementera en sådan lösning är krävande organisatoriskt, men implementeringen underlättades i detta fall betydligt av att ingen av Kraks egna IS behölls.

Målet med Unibets förvärv av Maria var att erbjuda en förbättrad bingotjänst för sina kunder. Det var först och främst IS rörande bingotjänsten som integrerades, medan de övriga IS:en ersattes med Unibets befintliga system. Således hade Unibet *partiell integration* som mål och *standardisering* som integrationsmetod. Unibet hade innan förvärvet en modulär arkitektur av

sina IS. Således var det naturligt att behålla bingotjänsten som en självständig modul och endast sammanfoga det med de befintliga modulerna eller tjänsterna. Denna typ av integrationsarkitektur kan klassificeras som *SOA*. Det är en naturlig lösning då spelverksamhet på nätet är fortfarande en bransch i stark förändring, vilket gör det viktigt att ha IS som snabbt kan anpassas efter förändringar. När det gäller transaktions IS och informations IS valde Unibet däremot att införa sina egna system i Maria och således var lösningen i detta hänseende *enterprise-wide*.

Beträffande Addtech och Nibe valde de att behålla den IS som fanns i förvärvsobjektet och endast säkerställa att den passade samman med företagets övriga IS. I båda dessas förvärv var därmed förvärvsmålet *samexistens* och integrationsmetoden *synkronisering*. Även deras val av teknisk lösning för integration samstämde. Den IS hos förvärvsobjektet som integrerades med förvärvarens övriga IS var transaktions IS och informations IS, och denna sammanlänkades genom *middle ware*. Denna integrationsarkitektur underlättar för både Nibe och Addtech att integrera nya förvärv genom att de endast behöver kunna kommunicera med det centrala systemet samtidigt som det befintliga systemet lokalt kan behållas intakt. Nackdelen med denna lösning blir dock att flexibiliteten rörande integrationsmetod minskar, jämfört med att exempelvis implementera SOA, eftersom komplexiteten i att byta ut det centrala samordnande systemet hela tiden ökar. Således har dessa två företag svårt att utforska andra integrationslösningar. Samtidigt är det svårt att identifiera vinster för dessa företag i att implementera en mer flexibel lösning.

5.1.6 Dimension F – IS-integrationsroll

De olika företagen uppvisade helt olika attityder till utvärderingen av IS vid förvärven. Den som hade den mest reaktiva attityden till integrationsrollen var Addtech. De valde att inte alls utvärdera integration av IS innan förvärvet, vilket berodde på att de inte kunde identifiera några synergier från IS vid sammangående. Enligt Addtech förklaras detta dels av att den IS som förvärvsobjekten hade spelade en liten roll i för verksamheten i stort och dels av att förvärvsobjektets IS integrerades endast i en mindre omfattning beroende på den fristående roll som förvärvsobjekten fick inom Addtech. Därmed såg Addtech ingen förutsättning för IS att fungera som stöd för realiseringen av synergier, och antog ett *reaktivt* förhållningssätt.

Nibe valde till största delen att ha ett reaktivt förhållningssätt till integration av IS. Visserligen genomfördes en rudimentär inventering av IS hos förvärvsobjektet, men denna utvärdering påverkade vare sig hur eller huruvida förvärvet genomfördes. De fanns dock en utarbetad

integrationsplan som även berörde IS, vilken tillämpades när det gäller rapporteringssystemet. Detta kan i viss mån anses som att IS för rapportering hade en proaktiv integrationsroll, men eftersom resultatet av denna utvärdering inte i någon större omfattning påverkade hur integrationen av företagen genomfördes betraktades ändå integrationsrollen som *reaktiv*. När det gäller den IS infrastruktur som fanns i förvärvsobjektet, utvärderades den innan förvärvet men endast för syftet att identifiera eventuella problem med att sköta den centrala rapporteringen. Om det skulle vara något gällande denna del av IS som hade behövts förändras, åtgärdades detta först när sammanslagningen skett. Således antog Nibe även i denna del en reaktiv integrationsroll.

I Unibets förvärv var övertagandet av IS, i detta fall bingotjänsten, själva syftet med förvärvet, vilket stämmer överens med McKiernan och Meralis (1995) grundläggande definition av *proaktivitet*. Unibet valde att utvärdera denna del av IS integration redan i planeringen av integrationen, och hur integrationen av IS skulle genomföras påverkade även hur Unibet skulle integrera Maria i sin helhet med sin befinnliga organisation. När det gäller den övriga IS som fanns inom Maria valde dock Unibet att utvärdera dessa reaktivt. Dessa IS skulle ersättas med Unibets egna system efter förvärvet och således gjordes utvärderingen av dessa IS enbart för att bestämma dess rådande status. Därmed missade Unibet möjligheten till att finna alternativa lösningar som möjligtvis skulle ha underlättat realiserandet av synergier, vilket är ett *reaktivt* förhållningssätt till integration av dessa IS.

Eniros förvärv syftade till att integrera förvärvsobjektets strategiska IS med sin egen. Eniro utvärderade redan i förvärvets början hur denna del av Kraks IS skulle kunna integreras med Eniros egna IS, och denna utvärdering påverkade Eniros övriga förvärvsstrategi. Detta är ett klart *proaktivt* förhållningssätt till integration av Kraks strategiska IS. När det gäller den övriga delen av Kraks IS, valde Eniro att inte integrera någon del av denna. Därmed fanns det enligt Eniro ingen anledning att utvärdera betydelsen av Kraks övriga IS för den organisatoriska integrationen i någon större omfattning innan förvärvet. Det som utvärderades innan förvärvet var hur denna IS kunde avvecklas på ett kontrollerat sätt efter förvärvet. Utformningen av den sammanslagna organisationen påverkades således inte av utvärderingen av denna del av Kraks IS, vilket kännetecknar ett *reaktivt* förhållningssätt.

Sammanfattningsvis antar Addtech och Nibe generellt ett reaktivt förhållningssätt till integrationsrollen. I de övriga förvärven antar företagen både en reaktiv och proaktiv integrationsroll, vilket avgörs utav den nytta företaget ser med det specifika IS:et.

5.1.7 Sammanfattning av klassificering i de olika dimensionerna

I Tabell 5-1: Sammanfattning av resultaten från analysen av de genomförda förvärven nedan sammanställs resultatet från utvärderingen av de olika dimensionerna i den första delen av analysen. Utifrån denna tabell kommer analysens andra del att undersöka kopplingen mellan integrationsrollen och de övriga dimensionerna.

Dimension	Faktor	Eniro	Unibet	Addtech	Nibe
A – Synergipotential	Synergier	Pekuniära synergier	Diversifiering	Pekuniära och diversifiering	Diversifiering & skalfördelar
B – Organisationsintegration	Grad av integration	Absorption	Symbios	Bevarande	Bevarande
C – Intentioner och reaktioner	Intentioner	Bestridd kombination	Samarbete	Samarbete	Samarbete
D – IS-ekologi	Strategisk IS	Ja	Ja		
	Information IS		Ja		Ja
	Transaktions IS		Ja	Ja	Ja
	IS infrastruktur			Ja	Ja
E – Integrationsarkitektur	Integrationsmål	Fullständig	Partiell	Samexistens	Samexistens
	Integrationsmetod	Övertagande	Standardisering	Synkronisering	Synkronisering
	Teknisk integration	Enterprise-wide	SOA	Middleware	Middleware
F – Integrationsroll	Förhållningssätt	Proaktivt & reaktivt	Proaktivt & reaktivt	Reaktivt	Reaktivt

Tabell 5-1: Sammanfattning av resultaten från analysen av de genomförda förvärven

5.2 Identifierade kopplingar mellan dimensionerna

Denna del av analysen har till syfte att analysera de möjliga kopplingarna mellan dimension F och de övriga dimensionerna. Avsikten med denna analys är att, i enlighet med uppsatsens frågeställning, identifiera vad som påverkar om företag har ett proaktivt förhållningssätt till integration av IS. I detta avsnitt presenteras enbart de kopplingar som direkt anknyter till dimension F.

5.2.1 Kopplingen mellan synergipotential (A) och integrationsroll (F)

Det kan inte identifieras någon koppling mellan Lubatkins (1983) indelning av synergier och integrationsrollen för integrering av IS. Däremot finns det ett samband mellan om synergierna är beroende av IS och integrationsrollen.

Både Eniro och Unibet identifierade synergier i förvärvet vars realiserande berodde på hur väl integrationen av IS genomfördes. I Eniros fall var synergierna beroende på migreringen av Kraks söktjänst till den egna plattformen som avgjorde om och när synergier kunde realiseras. Det var denna del av integrationen av IS som fick en proaktiv roll i Eniros utvärdering. De övriga IS som fanns hos Krak var inte intressanta för Eniro att integrera, eftersom de inte uppfyllde Eniros behov. Eftersom det därmed inte fanns några synergier att hämta i att utvärdera dessa system innan förvärvet, så fanns det ingen anledning att utvärdera integrering av dessa innan förvärvet. Sammanfattningsvis var Eniro proaktiv i utvärderingen av IS där synergier kunde förväntas realiseras, medan de hade ett reaktivt förhållningssätt till den IS där inga synergier förväntades.

En lyckad integration av Marias bingotjänst i Unibets befintliga IS var en förutsättning för att de förväntade synergierna skulle kunna realiseras. För Unibet kunde de huvudsakliga synergierna identifieras från strategisk IS, men det identifierades även synergier från andra delar av IS-ekologin. När det gäller integrationen av strategisk IS var denna i fokus i de initiala förvärvsplanerna. Utifrån den information som Unibet hade tillgång till innan förvärvet var det svårt att utvärdera IS inom de andra ekologierna på proaktivt sätt. Det var inte heller nödvändigt eftersom de förväntade synergierna från dessa nivåer i IS-ekologin inte ensamma kunde motivera förvärvet. När förhandlingarna med Marias ägare kom närmare slutskedet är det tänkbart att Unibet fick tillgång till mer information rörande förvärvsobjektets organisation och IS, men Unibet kunde ändå inte ändra integrationsrollen från ett reaktivt till ett proaktivt förhållningssätt till den IS där synergier förväntades realiseras genom förvärvet. Det kunde inte vid något av dessa förvärv identifieras någon IS där

synergier kunde förväntas men där förvärvsföretagen valde ett reaktivt förhållningssätt till IS integration. Enligt (McKiernan & Merali, 1995) är ett proaktivt förhållningssätt det korrekta då IS är en bakomliggande orsak till själva förvärvet.

När det gäller de företag som Addtech förvärvar så lämnas de att med fria händer fortsätta driva verksamheten inom koncernen, och synergier från integration av IS blir svåra att realisera. Det förklarar varför Addtech väljer ett uttalat reaktivt förhållningssätt till integration av IS. I Addtechs fall finns det ingen anledning att bedöma IS integration proaktivt eftersom de ändå inte har möjlighet att realisera några ytterligare synergier genom detta förhållningssätt.

Vid Nibes förvärv av DZD var de identifierade synergierna från IS små. Den utvärdering som genomfördes var en mindre genomgång av IS systemen hos förvärvsobjektet precis innan förvärvet, och detta var för att säkerställa den interna rapporteringen. Att synergierna från IS är små och inte har någon inverkan på förvärvet i övrigt, motiverar att Nibe väljer att ha ett huvudsakligt reaktivt förhållningssätt till IS-integration.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att företagen valde att vara proaktiva i utvärderingen av IS när synergierna var beroende av IS, i annat fall inte. Detta samband åskådliggörs i Tabell 5-2. Företagen kunde både ha ett proaktivt eller reaktivt förhållningssätt samtidigt rörande olika IS.

Synergier beroende av IS	Ja	Nej
Integrationsroll för IS	Proaktiv	Reaktiv

Tabell 5-2:Kopplingen mellan förväntade synergier och integrationsrollen

5.2.2 Kopplingen organisatorisk integration (B) och integrationsroll (F)

För Eniro var strategin att fullständigt integrera Kraks verksamhet i sin egen under en kort tidsperiod efter förvärvet. Verksamheten hos både Eniro och Krak byggde till stor del på strategisk IS. Eftersom Eniro valde att fullständigt absorbera Kraks verksamhet var det redan i ett tidigt skede en förutsättning att Kraks IS skulle integreras med Eniros. Således var det en förutsättning att ha ett proaktivt förhållningssätt till integration av IS för att en absorptionsstrategi skulle vara möjlig.

I Unibets fall var det som tidigare konstaterats fråga om en organisatorisk integration som byggde på symbios. Eftersom strategin bakom den organisatoriska integrationen var att

koppla samman organisationerna var det en förutsättning att integrationen av den IS som bingotjänsten byggde på var genomförbar. Det var därmed naturligt för Unibet att utvärdering av IS integration fick en proaktiv integrationsroll. De övriga IS som inte var en förutsättning för förvärvet eller som inte påverkade den organisatoriska integrationen fick däremot en reaktiv integrationsroll. Därmed finns det en koppling mellan den valda organisatoriska integreringen och den roll IS integrationen fick i förvärvet.

För såväl Nibe som Addtech var strategin att låta de förvärvde bolagen fortsätta bedriva sin verksamhet i en fristående roll, därmed hade de båda en integrationsstrategi som var bevarande. Verksamheten var endast i liten utsträckning beroende av IS. Eftersom den valda förvärvsstrategin innebar att integration endast förekom i en ringa omfattning, och integrationen av IS därmed inte kunde stödja den organisatoriska integrationen så faller det sig naturligt att Nibe och Addtech valde ett reaktivt förhållningssätt till integration av IS.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att de företag som väljer att genomföra en mer omfattande integration av förvärvsobjektet, samtidigt väljer att ge IS integrationen en proaktiv roll i utvärderingsprocessen, vilket framgår i Tabell 5-3. För de företag som valde ett proaktivt förhållningssätt till integrationsrollen var övertagandet av IS syftet bakom förvärvet och då är det självfallet så att IS kan och bör användas som en stödjepunkt för den organisatoriska integrationen. De företagen som lät förvärvsobjektet få en fristående roll efter förvärvet intog istället ett reaktivt förhållningssätt. Detta förklaras av att den organisatoriska förändringen var mindre omfattande, och då fann företagen ingen möjlighet att underlätta integrationsprocessen genom integrationen av IS.

Dimension	Faktor	Eniro	Unibet	Addtech	Nibe
B – Organisationsintegration	Grad av integration	Absorption	Symbios	Bevarande	Bevarande
F – Integrationsroll	Förhållningssätt	Proaktivt & Reaktivt	Proaktivt & Reaktivt	Reaktivt	Reaktivt

Tabell 5-3: Koppling mellan dimension organisationsintegration och integrationsrollen

5.2.3 Kopplingen mellan intentioner och reaktioner (C) och integrationsroll (F)

I Henningssons (2008, s. 246) ramverk, identifieras ingen koppling mellan intentioner och reaktionerna och integrationsrollen. Det kan dock tänkas att vid ett mer fientligt förvärv så är tillgång på information om förvärvsobjektet mer begränsad, vilket försvårar en proaktiv integrationsroll. De företag som intervjuades angav att de inte hade några problem med att få önskad information från förvärvsobjekten. Visserligen framförde Unibet att det självfallet inte

var ett ohindrat informationsflöde, utan att förvärvsobjektet endast tillhandahöll information på egna villkor.

Det hade varit intressant att undersöka hur omständigheterna ter sig kring informationsutbyte vid förvärv under fientliga omständigheter. I dessa fall borde tillgång till intern information hos förvärvsobjektet vara tämligen begränsad, och förvärvaren får troligtvis förlita sig i stor utsträckning på extern information. Det i sin tur försvårar för förvärvaren att genomföra en proaktiv utvärderingsprocess, eftersom den bygger på tillgång till information om förvärvsobjektet.

Således kan det möjligtvis finnas en koppling mellan intentioner och reaktioner till den roll som IS integrationen kan ha i förvärvsprocessen, se Tabell 5-4. Utan information blir det troligen svårt, om inte omöjligt, för företaget att genomföra en proaktiv utvärdering av IS. Således så kan omständigheterna kring förvärvet få inverkan på företagets valmöjligheter av integrationsroll.

Integrationsroll	Fredligt uppköp	Fientligt uppköp
Proaktiv	Möjlig	Svårt
Reaktiv	Möjlig	Möjligt

Tabell 5-4:Kopplingen mellan omständigheterna kring förvärvet och integrationsrollen

5.2.4 Kopplingen mellan IS-ekologi (D) och integrationsroll (F)

I Eniros fall genomfördes den mest omfattande utvärderingen av IS tillhörande strategisk IS. Denna utvärdering skedde i ett tidigt skede eftersom de synergier som hela förvärvet byggde på, berodde på integreringen av IS tillhörande denna nivå. Inget av Kraks IS inom de andra nivåerna skulle långsiktigt behållas i det sammanslagna företaget. Därmed ansågs de ej heller kunna understödja den organisatoriska integrationen och fick därmed en reaktiv roll.

I Unibets fall utvärderades strategisk IS först och denna utvärdering ägde rum redan i början av förvärvsprocessen. För avgöra om förvärvet var intressant var Unibet tvungna att utvärdera hur Marias IS passade in i den befintliga IS strategin. Denna nivå av IS-ekologin utvärderades proaktivt. Ju närmare själva slutförandet av transaktionen kom, desto lägre nivåer i ekologin utvärderades. Den lägsta nivån av IS, IS infrastruktur, utvärderades inte förrän precis innan förvärvet, vilket är ett reaktivt förhållningssätt.

Nibe har, som tidigare konstaterats, huvudsakligen ett reaktivt förhållningssätt till IS integration, fast med vissa mindre proaktiva inslag i utvärderingen av deras transaktions IS och informations IS.

Addtech utvärderar överhuvudtaget inte någon IS-ekologi innan förvärv på ett strukturerat sätt. De personer som är involverade i förvärvet från Addtechs sida skapar sig en uppfattning om befintliga IS i förvärvsobjektet. De problem som uppkommer med integrationen hanteras löpande.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att företagen kan välja att anta både ett proaktivt och reaktivt förhållningssätt, fast då i olika ekologinivåer, se *tabell 5-4*. I den högsta nivån inom IS-ekologin valde företagen anta ett proaktivt förhållningssätt till integrationen av IS. Det kan förklaras av att om företagen normalt finner synergier inom denna nivå vid förvärv, eftersom IS tillhörande denna har inverkan på företagets grundläggande affärsprocess. Att IS tillhörande denna nivå utvärderas innan integrationen i samtliga förekommande fall är då naturligt. I de två mellersta nivåerna inom IS-ekologin antog företagen genomgående ett reaktivt förhållningssätt, samtidigt som företagen inte sa sig kunna identifiera några synergier som var beroende av omstrukturering av IS tillhörande denna nivå. I den lägsta nivån, IS infrastruktur, var inte heller något av de studerade företagen som valde ett proaktivt förhållningssätt i sin utvärdering. Det kan förklaras av att det för företagen är svårt att använda IS inom denna nivå för att understödja organisatorisk förändring, samtidigt som den är lätt att anpassa efter organisationens behov efter förvärvet.

Dimension	Faktorer	Eniro	Unibet	Addtech	Nibe
D – IS-ekologi	Strategisk IS	Proaktiv	Proaktivt		
	Information IS	Reaktivt	Reaktivt	Reaktivt	Reaktivt
	Transaktions IS				
	IS infrastruktur	Reaktivt	Reaktivt	Reaktivt	Reaktivt

Tabell 5-5: Koppling mellan IS ekologi och integrationsrollen

5.2.5 Kopplingen mellan integrationsarkitektur (E) och integrationsroll (F)

Utifrån analysen kan det konstateras att företagen väljer en proaktiv integrationsroll desto mer omfattande målet är med integrationen av IS. Det förklaras av att om integrationsmålen är högre krävs en högre grad organisatorisk omvandling, och därmed utvärderas IS proaktivt för att underlätta den organisatoriska förändringen.

De företag som valde en mindre omfattande integrationsmetod, valde även att utvärdera integrationen av IS reaktivt inför förvärv. Det förklaras av de förväntade synergierna från den organisatoriska omvandlingen var små. Därmed såg dessa företag inte någon roll för IS för att understödja att realisera synergier genom förvärvet. Valet av integrationsmetod påverkas också av det mål som finns med IS integrationen. Som det konstaterats i teorin, finns det även en koppling mellan integrationsmålet och integrationsrollen. Således finns det också en koppling mellan integrationsmål och integrationsmetod till integrationsroll för IS, vilket framgår i Tabell 5-6.

	Förnyelse	Standardisering	Övertagande	Synkronisering
Fullständig	(Proaktivt)	(Proaktivt)	Proaktivt [Eniro]	
Partiell		Proaktivt [Unibet]		
Samexistens				Reaktivt [Addtech, Nibe]

Tabell 5-6: Val av integrationsroll utifrån integrationens mål och metod

Mellan integrationsrollen och valet av teknisk lösning för integration, kan det urskiljas att en mer avancerad lösning för den tekniska integrationen, såsom SOA och enterprise-wide, användes vid en proaktiv integrationsroll. Eftersom integrationsmålen normalt sett är högre vid en mer avancerad lösning för teknisk integration, förklarar det att företagen vid sådana tillfällen väljer ett proaktivt förhållningsätt. När företagen valde den implementationsmässigt enklare lösningen middleware föranleddes det av att IS, inte behövdes förändras i någon större omfattning för att realisera synergier. De valde då ett reaktivt förhållningssätt till integration av IS. En sammanfattning av kopplingen mellan teknisk lösning för integration av IS och integrationsrollen visas i Tabell 5-7. Värden inom parentes kunde inte identifieras empiriskt.

Teknisk lösning	Integrationsroll
SOA	Proaktivt
Data warehouse	(Proaktivt)
Enterprise-wide	Proaktivt
Middleware	Reaktivt
Point-to-point	(Reaktivt)

Tabell 5-7: Kopplingen mellan teknisk lösning för integration av IS och integrationsroll

5.3 Kopplingen mellan grupper av dimensioner

De fyra förvärvsprocesser som studerats inom ramen för uppsatsen har ovan beskrivits utifrån det teoretiska ramverk som använts som förklaringsmodell. I det ursprungliga ramverket av väljer Henningsson (2008) att endast identifiera kopplingar mellan två dimensioner i taget. Henningsson (2008) anser att andra mer komplexa kopplingar förekommer som inbegriper fler än två dimensioner, men väljer att inte studera dessa inom ramen för sitt arbete. Eftersom denna uppsats enbart studerar dimensionen integrationsroll och dennas kopplingar till de övriga dimensionerna minskar mängden möjliga komplexa kopplingar betydligt. För att svara på uppsatsens frågeställning är det nödvändigt att undersöka hur de övriga samverkar i sin koppling till integrationsrollen. Därför undersöks möjliga kopplingar när de övriga dimensionerna utvärderas i grupper. Nedan presenteras de kopplingar som identifierats inom ramen för uppsatsen, när de övriga dimensionerna utvärderas i ett sammanhang.

5.3.1 Företagens flertydiga förhållningssätt till integrationsrollen

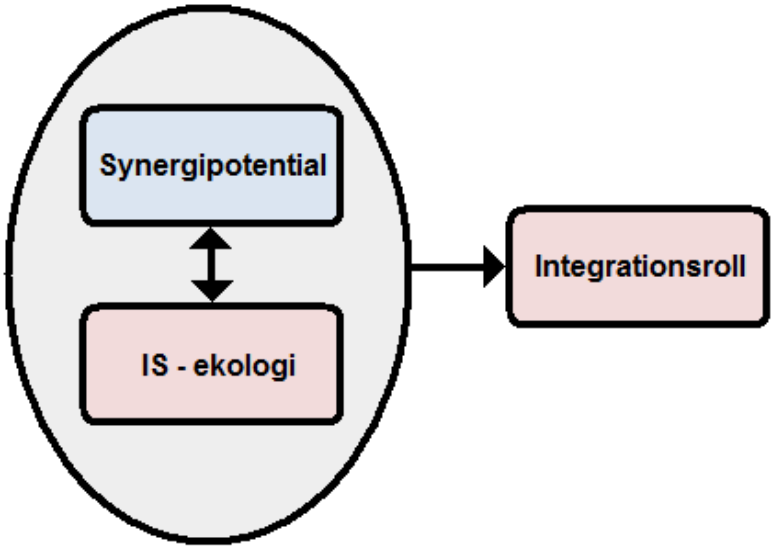
Som det konstaterades i avsnitt 5.2.4 antog vissa företag både ett proaktivt och ett reaktivt förhållningssätt till IS integration samtidigt, fast då inom olika IS-ekologier. De företag som uppvisade ett sådant flertydigt förhållningssätt var Eniro och Unibet, som båda såg integrationen av viss IS som en förutsättning för att förvärvet skulle bli lyckat. För de IS som dessa företag förväntade sig synergier inom valdes ett proaktivt förhållningssätt till integrationen. För de IS hos förvärvsobjektet där inga synergier kunde identifieras, valde däremot Eniro och Unibet att utvärdera IS reaktivt. De företag som genomgående uppvisade ett reaktivt förhållningssätt, Addtech och Nibe, kunde inte heller identifiera några synergier vars realiserande var avhängigt integrationen av IS. Därmed förklaras att dessa valde ett genomgående reaktivt förhållningssätt inom samtliga IS-ekologier.

Henningsson (2008, s. 220) konstaterar, i likhet med McKiernan & Merali (1995), att det finns en direkt koppling mellan synergipotentialen och integrationsrollen. Enligt Henningsson (2008, s. 247) så ger en proaktiv integrationsroll bättre förutsättningar för att bedöma synergierna på ett mer tillförlitligt sätt. Vidare menar Henningsson att det finns en koppling mellan integrationsekologin och integrationsrollen, som tidigare konstaterats.

I exempelvis Unibets fall var de förväntade synergierna från bingotjänsten beroende av strategisk IS för att kunna realiseras. Enligt McKiernan & Merali (1995) skall IS som har som syftet att underlätta organisatorisk förändring eller som är en bakomliggande anledning till förvärvet utvärderas proaktivt. Således hade Unibet ett proaktivt förhållningsätt till integration

av IS inom ekologin IS strategi. Unibet var samtidigt reaktiv i sin bedömning av IS integration inom de övriga IS-ekologierna. Exempelvis hade hårdvarans skick liten betydelse i Unibets fall för att realisera synergierna från förvärvet, och därmed valde Unibet att låta utvärderingen av IS infrastrukturen ske genom ett reaktivt förhållningssätt.

För att således förstå detta beteende hos företagen bör således kopplingarna mellan synergi-potential och IS-ekologi till integrationsrollen utvärderas i ett sammanhang. Inom den IS-ekologi som det IS vilket möjliggör synergierna från förvärvet tillhör, bestämmer inom vilken IS-ekologi som företag kommer att uppvisa ett proaktivt förhållningssätt, vilket illustreras i figur Figur 5.1: Kopplingen mellan synergipotential, IS-ekolog nedan.



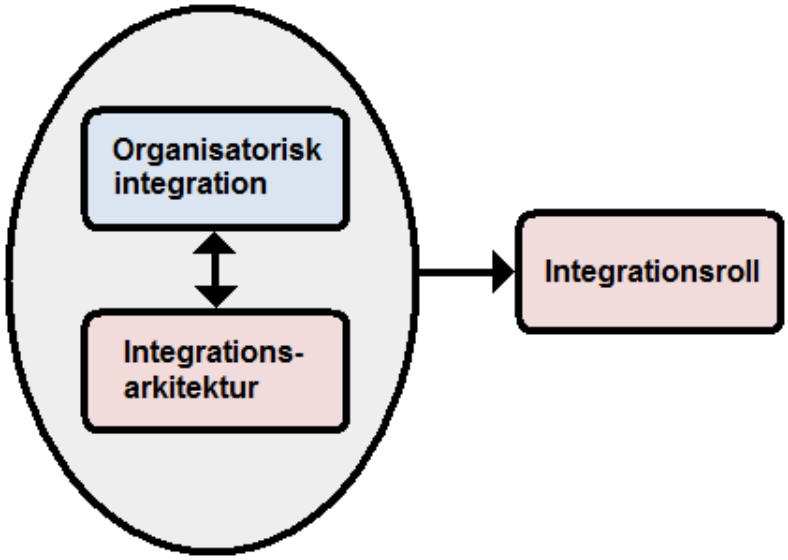
Figur 5.1: Kopplingen mellan synergipotential, IS-ekologi och integrationsroll

För att avgöra om integrationen av IS ska bedömas proaktivt eller reaktivt måste det först utvärderas inom vilken IS-ekologi som den IS som möjliggör synergierna från förvärvet tillhör. De IS som möjliggör synergier från förvärvet bedöms proaktivt, övriga IS bedömer företagen reaktivt.

5.3.2 Integrationsarkitekturen och den organisatoriska integrationen

Som flera forskare konstaterar finns det en stark koppling mellan grad av organisatorisk integration och målet med integrationen av IS (Merali och McKiernan, 1993) (Wijnhoven et al, 2006). Vidare har redan Henningsson (2008, s. 221) konstaterar att det finns en koppling mellan den organisatoriska integreringen (B) och integrationsrollen (F) respektive mellan integrationsarkitekturen (E) och integrationsrollen (F) i ramverket. Inom hans ramverk konstateras det även en koppling mellan den organisatoriska integreringen (B) och

integrationsarkitekturen (E). För att förklara det förhållningssätt som ett förvärvande företag antar till integration av IS, så måste den organisatoriska integrationen och integrations-arkitekturen utvärderas som en helhet vilket illustreras i figur Figur 5.2: Kopplingen mellan organisatorisk integration, integrationsarkitektur och



Figur 5.2: Kopplingen mellan organisatorisk integration, integrationsarkitektur och integrationsroll

Denna koppling återfinns i empirin. Exempelvis var målet för Eniro att fullständigt konsolidera Krak med resten av verksamheten för att kunna realisera synergierna som förväntades genom förvärvet. Därför valde Eniro en absorptionsstrategi för den organisatoriska integrationen. Denna höga grad organisatorisk integration avspeglades i att Eniro hade fullständig integration som mål för integrationsarkitekturen, vilket i sin påverkade de integrationsmetoder som var möjliga. Eftersom en hög grad av organisatorisk integration och en hög grad av integration av IS krävdes för att realisera synergierna från förvärvet, så förklarar det varför Eniro valde ett proaktivt förhållningssätt till IS integration.

I Unibets fall valdes istället symbios för den organisatoriska integrationen, vilket återspeglades i integrationsarkitekturen som en mer måttlig partiell integration. Trots detta krävdes det en komplicerad teknisk lösning för att koppla samman de olika IS:n. Även här fanns det en koppling mellan val av organisatorisk integration och integrationsarkitektur. Detta val av integrationsform gjorde det nödvändigt för Unibet att välja ett proaktivt förhållningssätt till IS för att synergierna skulle kunna realiseras genom förvärvet.

Addtech och Nibe valde bevarande som metod för den organisatoriska integrationen vilken återspeglades i integrationsarkitekturen genom att målet blev samexistens som realiserades

via en enkel synkroniseringsstrategi. Eftersom inga synergier förväntades genom IS fanns det ingen anledning för dessa att försöka integrera verksamheterna mer omfattande. Därmed var ett reaktivt förhållningssätt motiverat.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att den råder en reciprocitet mellan val av organisatorisk integration och valet av integrationsarkitektur. Detta val av integrationsform återspeglas i sin tur i den roll som integrationen av IS får vid förvärvet, beroende på de krav som integrationsformen kräver för att realisering av synergier från IS skall vara möjlig.

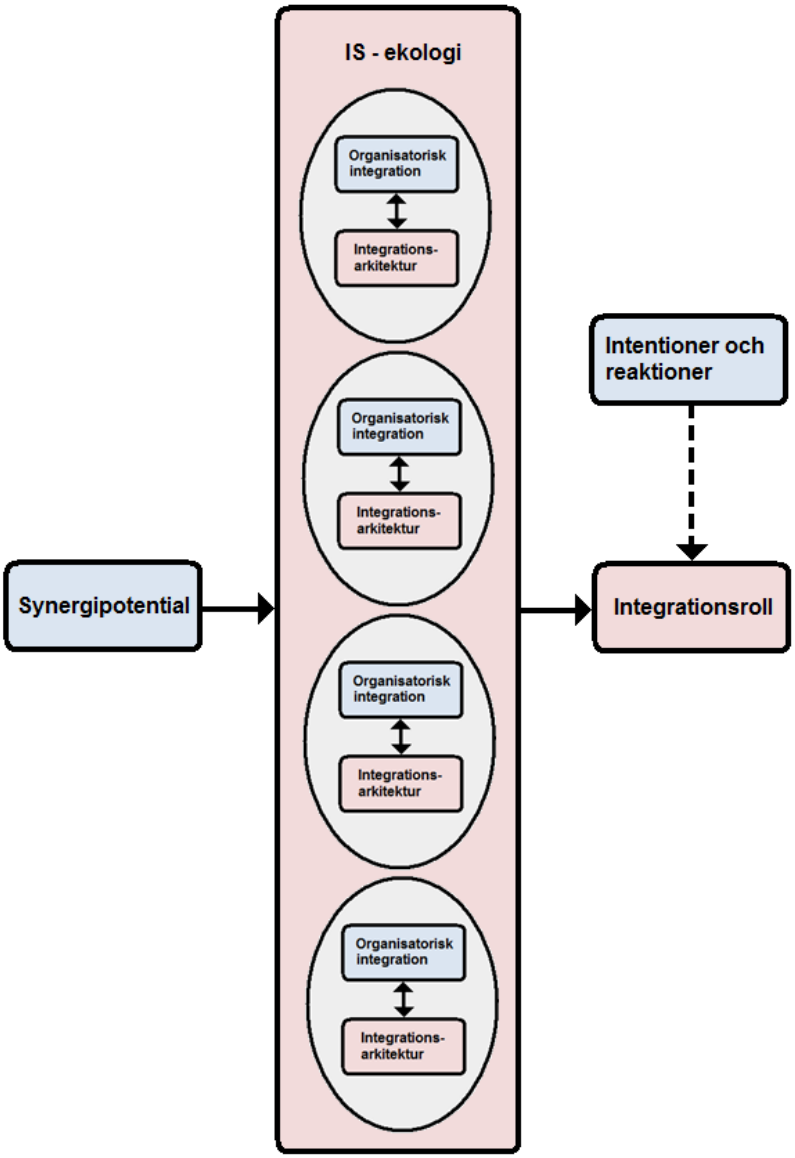
5.3.3 Integrationsrollens koppling till synergierna

En anledning till att företag genomför förvärv är för att skapa synergier. Sammantaget är grunden för om integrationen av IS skall bedömas proaktivt eller ej, om realiserandet av synergier under förvärvet kan understödjas av IS.

Hur företaget planerar att realisera synergier genom IS har ingen direkt koppling till integrationsrollen för IS. Däremot finns det en indirekt koppling till integrationsrollen genom det val av organisatorisk integration i samverkan med integrationsarkitekturen som företag gör för att kunna realisera de förväntade synergierna.

För att förklara om integrationen av IS blir en proaktiv eller en reaktiv process, bör man utgå från de förväntade synergierna och relatera dem till vilken av IS-ekologierna som dessa tillhör. Inom de olika nivåerna kommer skiljda integrationslösningar för både den organisatoriska integrationen och integrationsarkitekturen att väljas. Synergierna kommer att få inverkan på vilka integrationslösningar som väljs inom respektive ekologi. Därefter sammanlänkas integrationsrollen till de olika nivåerna i IS-ekologin genom att respektive ekologinivå bedöms proaktivt eller reaktivt utifrån den valda integrationslösningen.

Eftersom tillgången på information om förvärvsobjektet är betydelsefull för att kunna göra en proaktiv utvärdering, blir även omständigheterna kring förvärvet något som influerar huruvida ett proaktivt förhållningssätt är möjligt eller ej. Desto mindre tillgång på information desto mindre proaktiv utvärderingsprocess kan antas. Integrationsrollens samverkan med övriga dimensioner återges i Figur 5.3.



Figur 5.3: Integrationsrollens samverkan med övriga dimensioner

6 Diskussion

Det finns ett stort antal infallsvinklar på det ämnesområdet som uppsatsen berör, delvis beroende på att det omfattar ett flertal olika forskningsområden. Nedan diskuteras ett antal av dessa punkter som kan ha inverkan på integrationsrollen hos IS vid förvärv.

6.1.1 Omständigheterna kring förvärvets inverkan på integrationsrollen

För att ett proaktivt förhållningssätt till integrationen av IS skall kunna antas krävs kunskap om den organisation som skall integreras. Alla de företag som hade ett proaktivt förhållningssätt i någon del av IS integrationen var noga med att inför förvärvet samla in mycket information om förvärvsobjektet. Denna informationsinsamling var beroende av att förvärvsobjektet var samarbetsvilligt till att förmedla sådan information.

Eftersom tillgången på information är avgörande för om ett proaktivt förhållningssätt är möjligt eller ej, är det intressant att studera de dimensioner som påverkas av detta. Dimension C som beskriver intentioner och reaktioner i förvärvsprocessen, kan ge viss vägledning. I de förvärv där ett proaktivt förhållningssätt förekom, var omständigheterna kring förvärvet samarbete (Unibet) eller bestridd kombination (Eniro). I Eniros fall konstaterade CIO:n att den information som erhölls från förvärvsobjektet i vissa fall var felaktig och denna felaktiga information hade en negativ inverkan på utvärderingens tillförlitlighet. Således kan det konstateras att Eniros möjlighet till att använda IS integrationen proaktivt påverkades negativt av de mer fientliga omständigheterna kring förvärvet. Om ett fientligt förvärv skulle genomföras är det stor risk för att förvärvet aktivt motarbetas. I ett sådant fall är troligtvis den interna informationen begränsad samt mindre tillförlitlig. Den intervjuade konsulten från Deloitte påpekade att det gick och göra en utvärdering enbart utifrån extern dokumentation, men att en sådan utvärdering av IS blev bristfällig. Således är tillgången på information något som kan hindra ett företag att anta ett proaktivt förhållningssätt till IS integration, trots att realiseringen av synergierna skulle vara beroende av detta.

6.1.2 Organisatoriskt lärande betydelse för integrationsrollen

Inte bara information som sådan är viktig för en förvärvare, utan även hur den hanteras. De företag som studerades hade olika förhållningssätt till att hantera de erfarenheter från integration av IS som erhölls genom förvärvet. De företag som hade ett proaktivt förhållningssätt, hade också en rutin för att bevara erfarenheter inom organisationen. De hade en högre grad av generell förståelse för integration av IS. Nibe och Addtech såg inga möjligheter med att använda IS som ett medel för att uppnå synergier, vilket är ett reaktivt förhållningssätt. De hade inte heller någon rutin för att analysera och bevara kunskaper från förvärv rörande integrationen av IS. Den dimension som avser organisatoriskt lärande (L) ingick inte i uppsatsens studie. Men för att förstå hur ett proaktivt förhållningssätt till integration av IS kan förklaras utifrån hur kunskap hanteras inom organisationen, och därigenom hur förbättringen av integrationsprocessen hanteras, så har denna dimension en hög förklaringspotential.

7 Slutsatser

Den frågeställning som uppsatsen ämnar besvara är:

Vad påverkar om företag har ett proaktivt förhållningssätt till integration av IS vid företagsförvärv?

Det som i grunden påverkar ett företags förhållningssätt till integration av IS vid företagsförvärv är om företaget tror sig kunna realisera synergier genom hur integration av IS genomförs. Företag bedömer inte IS som en helhet vid förvärv, utan ser till den individuella potentialen hos varje IS att kunna realisera synergier vid förvärv. Det medför att företag väljer ett proaktivt förhållningssätt till integration av de IS som antas kunna bidra till att realisera synergier.

De förväntade synergierna påverkar valet av organisatorisk integration. Den organisatoriska integrationen är i sin tur nära kopplad till val av integrationsarkitektur. Således får de synergier förvärvet bygger på, en direkt inverkan på både valet av organisatorisk integration och integrationsarkitektur. Olika integrationsarkitekturer kräver olika förhållningssätt till integrationsrollen för att synergierna skall kunna realiseras enligt förväntningarna. Därmed kan det således konstateras att de förväntade synergierna, genom valet av organisatorisk integration och integrationsarkitektur, påverkar vilket förhållningssätt företagen antar till integrationen av IS vid företagsförvärv.

Ett felaktigt förhållningssätt till integration av IS kan bidra till att företag inte kan realisera de synergier som förväntas genom förvärvet. Detta skulle därmed kunna vara en anledning till det stora antalet förvärv som inte skapar värde, vilket omnämndes i uppsatsens inledning. Tänkbara förklaringar till ett felaktigt förhållningssätt till integration av IS kan exempelvis vara en felaktig organisatorisk integrering i förhållande till hur synergierna förväntas eller felaktig integrationsarkitektur i förhållande till valet av organisatorisk integrering. Även omständigheter kring förvärvet som sådant kan förhindra möjligheten för företaget att inta en proaktiv integrationsroll, även om en sådan hade inneburit at synergier skulle ha kunnat realiseras i en större omfattning.

Sammanfattningsvis antar ett företag ett proaktivt förhållningssätt enbart till de IS som bedöms kunna bidra till att synergierna realiseras. Vilka IS som kan bidra till realiseringen av synergier bestäms utifrån valet av organisatorisk integration i samverkan med integrationsarkitekturen.

8 Förslag till vidare forskning

Enligt Henningsson (2008, s. 228-229) så är dimension C, intentioner och reaktioner inom ramverket oklart definierad. Samtidigt fann denna uppsats indikationer på att omständigheterna kring förvärv kan ha inverkan på möjligheten för företag att anta ett proaktivt förhållningssätt till integration av IS. Genom att utveckla de modeller som används för att beskriva intentioner och reaktioner under förvärvsprocessen, skulle det vara möjligt att bättre förklara dessas inverkan på företags möjlighet till att vara proaktiva vid integration av IS.

Henningsson (2008) väljer att använda en enkel fasmodell för att beskriva förvärvsprocessen. För att ett proaktivt förhållningssätt till integrationen av IS, enligt McKiernan och Meralis (1995) definition, skall anses användas bör integrationen av IS redan utvärderas i de initiala förvärvsplanerna. Genom att använda en mer omfattande fasmodell skulle det vara möjligt att mer utförligt studera när utvärderingen av IS sker under förvärvet och därmed avgöra om IS verkligen används proaktivt för att realisera synergier.

Vidare anser Henningsson att typologin hos förvärvet inte har inverkan på integration av IS. Där anser vi att det möjligtvis finns en förklaringspotential trots allt. Som exempelvis vid horisontal integration liknar förvärvsobjektens verksamheter varandra, medan vid vertikal integration så är skillnaderna mellan verksamheterna större. Således borde det vara enklare för förvärvaren vid en horisontal integration att förstå hur förvärvsprocessen skall anpassas för att synergierna skall kunna realiseras, samt förstå hur integrationen av IS skulle kunna användas för att understödja integrationen. Ett proaktivt förhållningssätt skulle således exempelvis vara enklare att anta vid horisontal integration än under vertikal integration. Därmed borde ramverket utvecklas med att även ta hänsyn till typologin vid förvärvet.

Genom att bevara kunskaper och erfarenheter från tidigare förvärv så minskar företagen risken för att felaktiga beslut tas vid förvärven. De företag som studerades inom ramen för denna uppsats hade inte explicita rutiner för att ta tillvara denna kunskap, utan denna stannande kvar hos de personer som involverade i förvärven. Henningsson (2008) anser att organisatoriskt lärande är nödvändigt för att skapa möjlighet till att anta ett proaktivt förhållningssätt. En studie där man följer flera förvärv som görs av ett företags skulle ge mer kunskaper om hur organisatoriskt lärande påverkar möjligheten till ett proaktivt förhållningssätt.

9 Källförteckning

9.1 Litteratur

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion - Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod.* Lund: Studentlitteratur.

Bekier, A., Bogardus, J., Oldham, T. (2001). Why mergers fail. *McKinsey Quarterly* (4), 6-10

Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *Case Research Strategies 11* (3), 369-386.

Bing, G. (1996). *Due Diligence Techniques and Analysis.* Westport, USA: Quorum Books.

Bruner, R. (2004). *Applied Mergers & Acquisitions*. Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons

Buono, A., Bowditch, J. L. (1989) *The human side of mergers and acquisitios: Managing collisions betweenpeople, cultures andorganisations.* Jossey Bass, San Fransisco, Kalifornien.

Deloitte. (2008). *Solving the Merger Mystery in the Payoffs of Mergers & Acquisitions.* Deloitte.

Erl, Thomas (2005). *Service-oriented Architecture: Concepts, Technology, and Design*. Upper Saddle River: Prentice Hall PTR

Frankel, M. E. (2005). *Mergers and Acquisitions Basics.* Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons.

Giacomazzi, F., Panella, C., Pernici, B., & Sansoni, M. (1997). Information systems integration in mergers and acquisitions: A normative model. *Information & Management* (32), 289-302.

Harrell, H., Higgins, L., (2002). IS integration: your most critical M&A challenge. *The journal of Corporate Accounting & Finance,* 13(2), 23-31.

Haspeslagh, P. C., & Jemison, D. B. (1991). *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal.* New York: The Free Press.

Henningsson, S. (2008). *Managing Information Systems Integration in Corporate Mergers and Acquisitions.* Doktorsavhandling. Lund: Lund Business Press.

Johnston, K. D., och Yetton, P. W. (1996). Integrating information technology divisions in a bank merger Fit, compatibility and models of change. *Journal of Strategic Information Systems, 5* (3), ss. 189-211.

Kitching, J. (1967). Why do mergers miscarry? *Harvard Business Review, 45* (6), 84-101.

Kubilus, N. J. (1991). Acquired and abandoned. *Information Strategy: The Executive´s Journal*, 7 (2), 33-40.

Lubatkin, M. (1983). Mergers and the Performance of the Acquiring Firm, *Academy of Management Review* 8 (2), 218-225

Markus, M. L. (2000). Paradigm shifts - e-business and business/systems integration. *Communication of the AIS* 4 (10), 1-45.

McKiernan, P., & Merali, Y. (1995). Integration Information Systems After a Merger. *Long Range Planning , 28* (4), 54-62.

Mehta, M., & Hirschheim, R. (2007). Strategic Alignment In Mergers And Acquisitions: Theorizing IS Integration Decision making. *Journal of the Association for Information Systems , 8* (3), 143-174.

Merali, Y. & Mckiernan, P. (1993) The strategic positioning of information systems in post-acquisition management. *Journal of Strategic Information Systems* 2 (2), 105 – 124.

Mergermarket. (2009). Mergermarket preliminary global M&A Round-up for Q1 2009

Norton, L. P. (1998). Merger Mayhem. *Barron´s* 78 (16), 33-38

Novak, D. & Nyman, R. (2007). *Cost synergies in M&A.* Magisteruppsats. Internationella Handelshögskolan, Högskolan i Jönköping.

Pritchett, P. (1985). *After the merger: Managing the shockwaves*". Dow Jones-Irwin, Homewood, Ill.

Robbins, S. S., Stylianou, A. C. (1999). Post-merger systems integration: the impact on IS capabilities. *Information & Management* 36 (4) 205-212

Rodgers, M. (2005). Stay hungry. CIO Magazine (8 April, 2005), http://www.cio.com.au/index.php?q=article/164605/stay_hungry&fp=&fpid= Hämtad: 2009-05-18

Ryan, B., Scapens, R. W., & Michael, T. (2002). *Research Method & Methodology in Finance & Accounting* (2 uppl.). London: Thomson Learning.

Schriber, S. (2008). *Ledning av synergirealisering i fusioner och förvärv.* Doktorsavhandling. Handelshögskolan i Stockholm.

Schweiger, D. M. (2002). Merge Right. *Business and Economic Review* 48 (3), 3-11

Weber, Y., Pliskin, N. (1996). The effects of information systems integration and organizational culture on a firm´s effectiveness. *Information & Management* 30 (2) 81-90.

Wijnhoven, F., Spil, T., Stegwee, R. and Fa, R. T. A. (2006) *Post-merger integration strategies: An it alignment perspective*. The Journal of Strategic Information Systems 15 (1), 5-28.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research Design and Methods* (3 uppl.). London: Sage Publications.Appendix

9.2 Årsredovisningar

Addtechs årsredovisning, 2008

Eniros årsredovisning, 2008

Nibes årsredovisning, 2008

Nibes årsredovisning, 2006

Unibets årsredovisning, 2008

Unibets årsredovisning, 2007

9.3 Intervjuer

Alsén, Daniel, *Chief Information Officer och affärsutvecklingschef för Unibet Group Plc*., London, 2009-03-26

Brooke, Andrew, Manager EA/TI Deloitte, Stockholm, 2009-03-24

Gustavsson, Leif, *Ekonomidirektör för Nibe Industrier AB*, Stockholm, Telefonintervju, 2009-04-17

Göransson, Kenneth, *Ekonomidirektör och vice verkställande direktör för Addtech AB*, Telefonintervju, 2009-03-30

Henningsson, Stefan, *filosofie doktor vid Ekonomihögskolan, Lunds universitet*, Telefonintervju, 2009-04-17

Wedar, Mattias, *Chief Information Officer för Eniro AB*, Stockholm, 2009-05-05

10 Appendix

10.1 Frågeformulär vid intervjuer

Nedan redovisas de frågor som användes som utgångspunkt under intervjuerna. Dessa frågor var gemensamma för alla intervjuobjekt, och dessa frågor gav sedan upphov till följdfrågor rörande de omständigheterna som rådde vid det specifika förvärvet.

Allmänna frågor

Vilken var ditt ansvar och dina befogenheter i förvärvsprocessen?

Vilket företag förvärvade ni, och vad var anledning bakom förvärvet?

Synergier

Förväntade ni synergier från förvärvet, och i så fall vilka?

Var storleken på synergierna en anledning till att genomföra förvärvet, eller var det andra anledningar bakom förvärvet?

Var storleken utvärderingen av IS beroende av storleken på de eventuellt förväntade synergierna?

Utvärderingen av informationssystem

I vilken utsträckning utvärderades *IT infrastruktur* vid förvärvet och när gjordes denna utvärdering? (servrar, kablar, licenser...)

I vilken utsträckning utvärderades *stödsystem* vid förvärvet och när gjordes denna utvärdering? (bokföringssystem, försäljningssystem, lagersystem)?

I vilken utsträckning utvärderades *strategisk IS* vid förvärvet och när gjordes denna utvärdering?

I vilken ordning utvärderades de olika typerna av informationssystem?

Var det någon annan aspekt rörande IS/IT som utvärderades innan förvärvet som inte passar in i ovanstående kategorier?

Organisatorisk integrering

Hur var det förvärvade bolaget tänkt att integreras i er befintliga organisation?

Integrationsarkitektur

Hur integrerades det förvärvade bolagets informationssystem tekniskt i era befintliga system?

Har ni designat era informationssystem för att underlätta integration av nya system?

Intentioner och reaktioner

Vilka var omständigheterna rörande förvärvet? Välkomnade ledningen och personal uppköpet, eller motverkade de förvärvet?

Vilken information gavs från förvärvsobjektet rörande informationssystemen? Hade det funnits någon ytterligare information som ni inte fick tillgång till som hade kunnat vara till nytta för att förbättra utvärderingen?

Organisatoriskt lärande

Hade ni som förvärvare en redan utarbetad metod för integrering av förvärv, och specifikt för informationssystem?

Dokumenterade ni förvärvsprocessen så att erhållna erfarenheter och kunskaper skulle kunna tas till vara inom organisationen och användas för att förbättra framtida förvärv?

Hade ni som förvärvare en dedikerad grupp som var enbart arbetade med att planera förvärv?

Var det några externa personer som hjälpte till under förvärvsprocessen, om ja vilka och med vad?