Ledning av synergirealisering i fusioner och förvärv

•

Svante Schriber

Hur realiserar ledningen synergieffekter i fusioner och förvärv? Det är frågan som behandlas i den här boken. I studier av två förvärv i skilda branscher visas hur ledningen går tillväga för att realisera synergipotential och hantera den dynamik som präglar de fusionerande företagens konkurrenssituation.

Boken rör frågor av intresse både för forskare och för ledningspersoner i företag som vill skapa ökat värde genom fusioner och förvärv.

Ledning av synergirealisering i fusioner och förvärv

Svante Schriber

AKADEMISK AVHANDLING

Som för avläggande av ekonomie doktorsexamen
vid Handelshögskolan i Stockholm
framläggs för offentlig granskning
fredagen den 18 april 2008, kl. 10.15
i sal KAW, Handelshögskolan, Sveavägen 65

Ledning av synergirealisering

i fusioner och förvärv

Ledning av synergirealisering i fusioner och förvärv

Svante Schriber

EFI THE ECONOMIC RESEARCH INSTITUTE

Doktorsavhandling för Ekonomie doktorsexamen
framlagd vid Handelshögskolan i Stockholm 2008

© EFI och författaren, 2008
ISBN 978-91-7258-748-9

Keywords:
Fusioner och förvärv
Synergier
Synergirealisering
Ledning
Integration
Kritisk realism

Foto: Cecilia Nordstrand

Tryckeri: Elanders Gotab, Stockholm 2008

Distribuerad av:
EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm
Box 6501, 11383 Stockholm
www.hhs.se/efi

Företal

Föreliggande arbete utgör resultatet av ett forskningsprojekt som bedrivits vid Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

Som brukligt är vid Ekonomiska forskningsinstitutet har författaren haft full frihet att självständigt utforma projekt- och resultatredovisning.

Institutet är tacksamt för det finansiella stöd som möjliggjort projektets genomförande.

Stockholm, april 2008

Filip Wijkström
Docent och chef för
Ekonomiska Forskningsinstitutet

Andreas Werr
Docent och tf chef för
Center for People and Organization

EFI THE ECONOMIC RESEARCH INSTITUTE

EFIs verksamhetsidé

Institutet är en vetenskaplig institution, vid vilken forskning skall bedrivas oberoende av såväl ekonomiska som politiska intressen. Institutets uppgift är att bedriva teoretisk och empirisk forskning inom samhällsvetenskapernas, särskilt de ekonomiska vetenskapernas, område. I anslutning därtill medverkar institutet i forskarutbildningen vid HHS samt arbetar med spridning av forskningens resultat. Vägledande för EFI-forskarnas val av projekt är forskningsområdets behov av praktisk eller teoretisk vidareutveckling, projektens metodologiska intresse samt forskarnas eget intresse.

Forskningens organisering

Forskningen vid EFI är organiserad i 21 forskningssektioner.
Ordinarie sektionschefer vid EFI är i regel professorer vid Handelshögskolan i Stockholm.

EFI sektion:	*Sektionschef:*
Företagsledning- och Arbetslivsfrågor (A)	Sven-Erik Sjöstrand
Centrum för Entreprenörskap och Affärsskapande (E)	Carin Holmquist
Offentlig Organisation (F)	Nils Brunsson
Information Management (I)	Mats Lundeberg
Programmet Människa och Organisation (PMO)	Andreas Werr (vik)
Management av Innovation och Produktion (T)	Pär Åhlström
Media och Ekonomisk Psykologi (P)	Guje Sevón
Centrum för Konsumentmarknadsföring (CCM)	Magnus Söderlund
Centrum för Informations- och Kommunikationsforskning (CIC)	Per Andersson (vik)
Marknadsföring, Distributionsekonomi och Industriell Dynamik (D)	Björn Axelsson
Centrum för företagsstrategi och konkurrenskraft (CSC)	Örjan Sölvell
Centrum för företagshistoria och ekonomisk historia (BEH)	Håkan Lindgren
Redovisning och Finansiering (B)	Johnny Lind
Centrum för redovisningsbaserad finansiell analys och kostnadsintäktsanalys (BFAC)	Kenth Skogsvik
Finansiell Ekonomi (FI)	Clas Bergström
Centrum för Hälsoekonomi (CHE)	Magnus Johannesson
Internationell Ekonomi och Geografi (IEG)	Mats Lundahl
Samhällsekonomi (S)	Paul Segerstrom
Ekonomisk Statistik (ES)	Anders Westlund
Rättsvetenskap (RV)	Johnny Herre
Centrum för skatterätt (SR)	Bertil Wiman

Styrelseordförande: Professor Carin Holmquist
Institutets chef: Docent Filip Wijkström

Adress:
EFI, Box 6501, SE-113 83 Stockholm, Sverige • Besöksadress: Sveavägen 65, Stockholm
Telefon: +46(0)8-736 90 00 • Fax: +46(0)8-31 62 70 • E-post: efi@hhs.se • Hemsida: www.hhs.se/efi/

FÖRFATTARENS TACK

Många har del i att denna avhandling har kommit till. Finansiellt stöd har kommit från Forskningsstiftelsen IMIT och Handelshögskolan i Stockholm. En längre vistelse vid Institut für Betriebswirtschaft vid Universität St. Gallen i Schweiz under 2004 och 2005 finansierades av Forskningsstiftelserna vid Handelsbanken. Besonders möchte ich mich bei Professor Dr. Günter Müller-Stewens für die Selbstverständlichkeit bedanken, mit der ich in der IfB:er Forschungsgemeinschaft aufgenommen wurde.

En lång rad personer i de studerade företagen har avsatt tid för mina intervjuer. Jag vill gärna framhålla den stora hjälp som jag fått av Christer Larsson och Sverker Glans.

Ett stort tack till avhandlingskommittén. Professor Bo Hellgren vid Linköpings Universitet och professor Johnny Lind vid Handelshögskolan har bidragit med kommentarer under arbetets gång. Professor Sven-Erik Sjöstrands stora kunskap och konkreta kommentarer har varit till stor hjälp. Främst vill jag tacka huvudhandledare professor Jan Löwstedt som under arbetet aldrig har slutat ge kloka råd som svar på stora och små undringar.

Kollegorna på Handelshögskolan, främst på PMO och T-sektionen har bidragit med ifrågasättande och utvecklande kommentarer. Ett extra stort tack till er som har inspirerat mig och gjort vardagen mycket roligare. Ni vet vilka ni är.

Många vänner har fått dela avhandlingsskrivandets trasighet och fransar med mig. Ett varmt tack till er alla. Två förtjänar att nämnas för sin insats i avhandlingsarbetet. Jens, som har hjälpt mig med engelskan. Niklas, som läst och kommenterat och fick mig att kämpa vidare när jag nästan hade krossats av bokstävlarna.

Christian - mein Freund.

Min mor ringde till Tyskland för att höra om jag inte skulle söka forskarutbildningen på Handels. Min far har fått doktorerandet att framstå som det självklara valet. Båda har befriat texten från dess

allra yvigaste språkliga lingonben. Men mest av allt vill jag tacka er för att ni har trott på mig hela vägen.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SYNERGIER I FUSIONER OCH FÖRVÄRV ... 15
Fusioner och förvärv som fenomen ... 19
Den växande fusions- och förvärvsverksamheten ... 20
Fusioner och förvärv som strategier för värdeskapande ... 22
Alternativa perspektiv på motiv till fusioner och förvärv ... 23
Skälen för ett värdeskapandeperspektiv på fusioner och förvärv ... 24
Källor till värdeskapande i fusioner och förvärv ... 26
Värdeskapande genom realisering av synergier ... 27
Ledningen som nyckelaktör i realiseringen ... 29
Några av synergirealiseringens utmaningar ... 31
Det tvetydiga stödet för värdeskapande i fusioner och förvärv ... 32
En kommentar om utfallsmetoder ... 33
Studiens positionering inom fusionslitteraturen ... 35
Utvecklingsmöjligheter för fusionslitteraturens processtudier ... 38
Avhandlingens syfte ... 40
Några ord inför den fortsatta läsningen ... 42
Avhandlingens kapitel och delar i översikt ... 42
VÄRDESKAPANDE I FUSIONER OCH FÖRVÄRV ... 47
Perspektiv på värdeskapande i fusioner och förvärv ... 47
En bestämning av synergibegreppet för studien ... 48
Studiens synergidefinition ... 49
Avhandlingens synsätt på synergier ... 50
Synergier och värdeskapande ... 52
En systematisering av synergier ur fusionslitteraturen ... 53
Kostnadssynergier i fusioner och förvärv ... 53
Intäktssynergier i fusioner och förvärv ... 58
Ett ramverk för synergieffekter i fusioner och förvärv ... 60
Värdeskapandets förutsättningar: synergipotential i fusioner och förvärv ... 62
Likhet och olikhet som förutsägelse för samgåendens värdeskapande ... 62
Ramverk för typologisering av fusioner och förvärv ... 63
Empiriska studier av förutsättningar och värdeskapande ... 65
Skillnader i ledningsstil och storlek ... 67
Tidigare erfarenhet av samgåenden ... 68
Förutsättningarnas förklaringsvärde ... 69
Synergiernas pris: granskning, förhandling och pris för fusioner och förvärv ... 70
Förhandling, granskning av målföretaget och betalningsform ... 70
Betalningsform, premier och överbetalning ... 72
Integrationsprocessen: att ta tillvara synergipotentialen ... 74

Delvis motstridiga mål i integrationen ... 75
Ramverk för integrationen ... 76
Kulturskillnader mellan fusionerande företag ... 81
Karriärförändringar och ökad arbetsbelastning ... 86
Identitetsfrågor och integrationsproblem ... 89
Anställdas ökade oro och behov av information ... 90
Integration och samgåendets omgivning ... 91
Integration och värdeskapande? ... 92
LEDNING AV SYNERGIREALISERING ... 95
Urvalskriterierna för de inkluderade processtudierna ... 95
Presentation av processtudierna ... 96
Gemensamma kännetecken för processtudierna ... 103
Hur och var genomförs realiseringen? ... 103
Realiseringen som balansgång ... 106
Realiseringsprocesser opåverkade av omgivningen? ... 108
Studiens föreställningsram ... 109
Ledningsfunktionen i realiseringen ... 109
Ledningens interna och externa uppgift ... 111
Ledningens inflytande och dess begränsningar ... 112
Ledningens begränsade rationalitet ... 113
En undersökningsmodell med fokus på ledningens realiseringsåtgärder ... 114
Realisering som åtgärder rörande resurser, aktiviteter och rutiner ... 115
Realiseringen i relation till anställda ... 117
Realiseringen och omgivningen ... 118
Undersökningsmodellens styrkor och svagheter ... 119
Undersökningsmodellens användning i studien ... 121
METODOLOGI OCH STUDIENS METOD ... 123
Ett kritisk-teoretiskt synsätt på vetenskap ... 123
Struktur, agens och villkoren för handling ... 124
Erfarenheter, händelser och mekanismer ... 126
Vår medierade tillgång till verkligheten och öppna villkor ... 127
Några konsekvenser för studiens genomförande ... 128
Studiens strategi och design ... 130
Initiativ inom integrationen: en inbäddad flerfallsstudie ... 131
Urval av förvärv ... 132
Absoluta kriterier för båda de studerade förvärven ... 134
Relativa kriterier för likheter och skillnader mellan förvärven ... 135
Insamling av det empiriska materialet ... 137
Timing för intervjuernas genomförande ... 138

Urval av intervjupersoner ... 139
De intervjuades antal och fördelning i företagen ... 140
Förberedelser inför intervjuerna ... 142
Intervjuernas genomförande, etiska hänsyn och dokumentation av data ... 142
Skriftligt material och observationer ... 144
Analys av det insamlade materialet ... 145
Transkribering och kodning av intervjumaterialet ... 146
Fallbeskrivningar ... 147
Identifiering av realiseringsinitiativen ... 147
Utkristallisering av åtgärderna i initiativen ... 148
Kategoriseringen av realiseringsåtgärderna ... 149
Komparation mellan initiativen ... 150
Analys av realiserade synergier ... 153
Citat i texten ... 154
Studiens trovärdighet och resultatens användbarhet ... 155
Några kvalitetsmått applicerade på studien ... 155
Resultatens användbarhet ... 156
BAGERIFÖRVÄRVET ... 159
Hårdnande förutsättningar i bageribranschen ... 159
Skogaholms före förvärvet ... 162
Schulstads aggressiva expansion i Sverige ... 163
Första tiden efter förvärvet ... 164
Initiativen formeras ... 166
Administrationsinitiativet ... 169
Minskningar av Schulstads administration ... 170
Gemensamma administrationsuppgifter koncentreras ... 171
Olika arbetssätt i vägen för realiseringen ... 171
Standardisering av IT-system ... 172
Marknadsinitiativet ... 175
Mot en gemensam marknadsstrategi ... 175
Organisationsrollerna fördelas ... 176
En geografiskt delad organisation ... 178
Det gemensamma produktsortimentet ... 178
Möta kundkedjorna med ökad produktutveckling ... 180
"Sälja ut ur butik" med "space management" ... 181
Hårda förhandlingar om sortimentet ... 181
Bristande efterlevnad av de centrala avtalen ... 185
Logistikinitiativet ... 186
Rollerna fördelas ... 187

En branschgemensam terminallösning? 188
Minskat antal depåer och inhyrda förare 189
Olika lösningar i företagen standardiseras 191
Backproblemet 193
Utesäljare införs i bageriområde Mellan 194
Produktionsinitiativet 195
Arvet från tidigare neddragningar 196
Gemensamma inköp 196
Omflyttningar i produktionen 198
Olika arbetssätt standardiseras 202
En branschgemensam lösning för backarna? 204
Provbagare saknas! 206
Neddragningar i produktionskapaciteten 207
Exempel på realiserade synergier i bageriförvärvet 209
MEDICINTEKNIKFÖRVÄRVET 213
Bakgrunden till förvärvet 213
De två företagen före förvärvet 215
Ägarbyten och osäker framtid för Neuromag 218
Första tiden efter förvärvet 219
Kvalitetsinitiativet 224
Administrativa uppgifter övertas av Elekta 224
Administrativa system införs hos Neuromag 224
Tidigarelagt införande av kvalitetsrutiner 225
Införande av projektledningssystem "light" 226
Kvalitets- och regulatoriskt arbete övertas av Elekta 229
Marknadsföringsinitiativet 230
Återta förlorad mark i USA 230
Utbildning av Elektas säljkår 232
Långsammare satsning på Europamarknaden 233
Prisras och förändrad marknadsföringsstrategi 235
Den optimala samarbetskliniken 236
Plötsligt ökad efterfrågan 239
Utvecklingsinitiativet 240
Försiktig realisering 241
Ökad styrning från Elekta 242
Från forskningsverktyg till kliniskt användbar produkt 243
Den icke-invasiva diagnos-behandlingskedjan 246
Investeringar i Neuromag 248
Tillverkningsinitiativet 249

En återhållen integration ... 249
Från låg volym och liten besparingspotential... ... 250
...till låg volym och krav på besparingar ... 251
Utlokaliserad tillverkning ... 253
Nytt tempo och tonläge i realiseringen ... 254
Exempel på realiserade synergier i medicinteknikförvärvet ... 255
REALISERINGENS ORGANISERING OCH GENOMFÖRANDE ... 257
Realiseringens organisering i initiativ ... 257
Realiseringens genomförande inom initiativen ... 261
Realiseringsåtgärder rörande resurser ... 263
Realiseringsåtgärder rörande aktiviteter ... 264
Realiseringsåtgärder rörande rutiner ... 266
Mönster i realiseringens genomförande ... 267
Fyra rationaliseringsinitiativ ... 268
Två investeringsinitiativ ... 272
Två specialiseringsinitiativ ... 274
Skillnader i ledning av synergirealisering mellan de tre initiativtyperna ... 276
Från allmän och enhetlig till avgränsad och specifik realisering ... 280
REALISERINGEN, SYNERGIERNA OCH LEDNINGENS HÄNSYN ... 283
Synergityperna och realiseringen ... 284
Kostnadssänkningar som mål i rationaliseringsinitiativen ... 284
Intäktssynergier i investeringsinitiativen ... 285
Både-och i specialiseringsinitiativen ... 285
Realiseringens negativa och positiva effekter för personalen ... 288
Ledningens selektiva hänsyn till anställda ... 293
Stor hänsyn till anställda i investeringsinitiativen ... 294
Mindre hänsyn i övriga initiativ ... 294
Större hänsyn vid högre kunskapsintensitet? ... 296
Kunskapsintensiteten i initiativen ... 296
Viss samstämmighet mellan kunskapsintensitet och hänsyn ... 298
Verksamhet eller synergier som förklaring? ... 300
Från realisering kontra hänsyn till hänsyn för värdeskapande ... 301
REALISERINGEN OCH AKTÖRER I FÖRVÄRVENS OMGIVNING ... 303
Föränderliga förutsättningar för synergier ... 304
Förändringar i potentialerna för synergier ... 304
Förändrade potentialer i förvärven ... 307
Ledningens anpassning till förändringar i omgivningen ... 309
Fördröjd realisering ... 310
Ökat tempo i realiseringen ... 311

Ledningens anpassning av synergimål i realiseringen ... 312
Externa aktörer som hinder för realiseringen ... 314
Ledningens påverkan på aktörer i omgivningen ... 316
Åtgärder riktade mot direkta motparter i omgivningen ... 317
Åtgärder riktade mot indirekta motparter i omgivningen ... 318
Mobilisering mot aktörer i fusionernas omgivning ... 319
Från förvaltande till föränderlig realisering ... 321
MOT EN UTVECKLAD TEORI FÖR LEDNING AV SYNERGIREALISERING I FUSIONER OCH FÖRVÄRV ... 323
En återblick på studiens resultat ... 324
Behovet av en utvecklad teori för synergirealisering ... 326
Ledning av synergirealisering som strategiska val ... 327
Värdeskapandets två dimensioner ... 328
Realiseringens genomförande ... 329
Realiseringen i växelverkan med samgåendets omgivning ... 330
Ledningen och anställda i realiseringsprocesser ... 332
Realisering som skapande av potentialer ... 332
En modell för ledning av realisering av som strategiska val ... 333
Intern och extern förhandlingsstyrka som mål och medel i realiseringen ... 335
Konsekvenser för litteraturen om fusioner och förvärv ... 337
Konsekvenser för bedömningen av synergipotentialer ... 338
Källor till förändrade potentialer ... 340
Föränderliga krav på realiseringen för värdeskapande ... 341
Lång- eller kortsiktigt värdeskapande genom synergier? ... 342
Förslag till praktisk ledningen av realiseringsprocesser ... 343
Förslag till framtida studier ... 346
ENGLISH SUMMARY ... 347
APPENDIX A. Sammanställning av processtudierna ... 353
APPENDIX B. Studiens intervjuguide ... 356
APPENDIX C. Intervjuer i bageriförvärvet ... 357
APPENDIX D. Intervjuer i medicinteknikförvärvet ... 358
APPENDIX E. Urval av studerade dokument ... 359
APPENDIX F. Nodstruktur för kodning av datamaterialet ... 360
LITTERATURFÖRTECKNING ... 361

KAPITEL ETT

SYNERGIER I FUSIONER OCH FÖRVÄRV

Närmast dagligen går det att ta del av nyheter om företagssamgåenden i form av fusioner och förvärv. Genomförandet av fusioner och förvärv motiveras ofta med möjligheten till synergier. Med synergier avses generellt samordningsvinster mellan företagen som gör att företagen tillsammans kan åstadkomma värdeskapande för ägarna utöver vad företagen tillsammans hade klarat om ingen samordning ägt rum. Emellertid når långt ifrån alla fusioner och förvärv sina värdeskapandemål, och många samgåenden leder till och med till minskade värden för ägarna (Datta, Pinches och Narayanan, 1992; King, Dalton, Daily, och Covin, 2004). En förklaring till detta är att samordningen mellan företagen misslyckas, och att potential för synergier därmed inte omvandlas till värdeskapande. I centrum för denna avhandling står ledningens åtgärder för att realisera möjliga synergier i fusioner och förvärv under integrationsprocessen. Genom att utveckla en teori om ledning av synergirealisering skall denna avhandling bidra till kunskapen om hur värde skapas i fusioner och förvärv.

I många företag på konkurrensutsatta marknader kämpar ledningen för att nå ökat värdeskapande åt ägarna. Samtidigt finns hinder för detta både inom och utanför det egna företaget. Till exempel kan företaget sak-

na distributionsmöjligheter på nya marknader vilket utestänger företagets produkter från stora potentiella kundgrupper. Brist på nyckelkompetenser inom centrala forskningsområden kan hämma produktutvecklingen. Maskinparken kan vara föråldrad eller ha för låg kapacitet för företagets behov. Samtidigt kan företaget hotas av konkurrenter och trängas i förhandlingar med starka kunder som kräver lägre priser. Företagsledningar som framgångsrikt hanterar sådana och andra utmaningar kan bidra till att företaget skapar värde och växer av egen kraft.

Som alternativ till sådan organisk tillväxt finns alternativa strategier. En sådan är att genomföra företagssamgåenden. Företagssamgåenden, eller fusioner och förvärv, innebär att två tidigare företag sammanförs till ett. Detta skiljer fusioner och förvärv från de mindre ägandeförändringar som sker i den dagliga börshandeln. Det öppnar möjligheten för att de två företagens verksamheter samordnas i hög grad. Exempelvis kan företagsledningen genom samgåenden få tillgång till upparbetade distributionskanaler, varumärken, forskningskompetens, produktionskapacitet eller andra resurser som tillsammans med de egna gynnar företagets värdeskapande (Porter, 1980).

Redan tillkännagivandet av fusioner och förvärv kan höja priset på de inblandade företagens aktier så att ägarvärdet ökar. Sådana ökningar i värde bygger på uppskattningar av framtida kassaflöden. Samtidigt har kortsiktiga förändrade värderingar vid tillkännagivanden av fusioner och förvärv ofta visats vara i behov av korrigeringar. Redan dagen efter offentliggörandet kan en positiv värdering ha förvandlats till en negativ (King et al., 2004:195). Med andra ord kan sådant värdeskapande komma snabbt men också visa sig flyktigt.

Men fusioner och förvärv kan också skapa värde på lång sikt. Det långsiktiga värdeskapande som fusioner och förvärv genererar har knutits till synergier. Synergier utgör vinster av att samarbeta som innebär en ökning i företagens förmåga att utföra sin verksamhet som går utöver summan av de båda företagen före samgåendet. Ett exempel kan vara två företag som fusionerar och tillsammans når en högre försäljningsvolym som är högre än summan av de två företagens försäljning före samgåendet.

Detta uttrycks bland annat i Ansoffs (1965:75) definition av synergier som "a combined performance that is greater than the sum of its parts", eller "2+2=5"-effekten. Centralt är att de effekter som uppstår inte sker i ett vakuum, utan i relation till företagens omgivning. Därför innebär synergier en ökning i de inblandade företagens konkurrensförmåga (Capron och Pistre, 2002:782), antingen genom att förstärka de fusionerande företagens egna position på marknaden eller hindra konkurrenter från att förstärka sina (Sirower, 1997:25-26), vilket kan omsättas i ökat värde.

Medan synergier sålunda utgör en central källa till värdeskapande i fusioner och förvärv förekommer synergier också i andra sammanhang. Samverkan mellan företag, såsom i olika former av samarbeten och strategiska allianser kan ge ekonomiska fördelar. Synergier förekommer också vid samordning även inom företag och synergier har uttryckts vara målet för all företagsverksamhet (Ropella, 1989). För att särskilja begreppet från en sådan bredare användning reserveras synergibegreppet i denna avhandling för effekter som uppstår till följd av samordning över den tidigare juridiska företagsgränsen mellan företag i samgåenden.

Men möjligheten att sälja det ena företagets produkter på det andras marknad är inte detsamma som att det faktiskt sker. Med andra ord leder synergipotential inte självklart till värdeskapande. En förutsättning för värdeskapande genom synergier är att företagens verksamheter och resurser samordnas. Ett vanligare ord för samordning inom litteraturen om fusioner och förvärv är integration. Integration står här för allmän organisatorisk sammansmältning mellan företag i fusioner och förvärv. Den kan ta sig många uttryck. Exempelvis kan fusionerande företag bygga en gemensam personalmatsal, utveckla en gemensam grafisk profil eller organisera gemensamma resor, fester och konferenser för personalen. Sådana åtgärder kan vidtas för att nå ökad trivsel bland personalen men utan ambitionen att leda till att synergier realiseras. Även om åtgärderna kan ha en indirekt påverkan på värdeskapandet kan denna vara svag och uppträda först långt fram i tiden (Birkinshaw, Bresman och Håkanson, 2000:398-399).

För att särskilja integration som riktas just mot att ta tillvara synergipotentialer och nå ökat värdeskapande i samgåenden används därför begreppet synergirealisering, eller bara realisering. Realisering står här för åtgärder som vidtas för att samordna verksamheter och resurser för att öka företagens värde. Realisering kan beröra olika delar av de inblandade företagen och exempelvis innebära att det ena företagets produkter distribueras och säljs genom det andra företagets organisation. Vidare kan gemensamma IT-system införas, chefsansvar utsträckas till att omfatta också en avdelning ur det andra företaget, samordning ske mellan forskningsgrupper i produktutveckling eller tillverkning av båda företagens produkter utföras gemensamt. Oavsett vilken verksamhet det rör sig om är realisering en förutsättning för att synergier skall leda till värdeskapande (Kitching, 1967).

Att synergier förutsätter samordning för att lösgöras innebär inte att all samordning leder till värdeskapande. Som nämndes ovan kan samordningens effekter på värdeskapandet vara svaga. Dessutom kan samordning även ha negativa effekter för värdeskapandet. Om samordningen leder till alltför hög arbetsbelastning ifråga om rapportering och koordination kan verksamheterna hämmas istället för att gynnas. Till detta kan läggas investeringar för samordningen, såsom gemensamma IT-system. Integration kan alltså även leda också till negativa synergier (Ansoff, 1965:81).

Medan positiva synergier erbjuder särskilda möjligheter till långsiktigt värdeskapande kan det i gengäld erbjuda särskilda utmaningar att realisera dem. Både att veta vilka delar av företagen som skall integreras och hur integrationen skall genomföras kan vara svårt. Det har uppmärksammats att realiseringsprocesser kan medföra en rad oönskade bieffekter. Särskilt har personalen identifierats kunna drabbas av oro, stress, identitetsförluster och samarbetsproblem över den tidigare företagsgränsen. Sådana problem har visats leda både till motstånd mot integrationen (Napier, 1989), och att anställdas produktivitet i den löpande verksamheten sjunker (Goldberg, 1983).

En nyckelroll i realiseringen har tilldelats ledningen i fusionerande företag. En orsak är att anställda av ovan nämnda skäl inte alltid själva driver realiseringen. Ledningen är också den aktör i företag som har formell rätt att styra arbete och teckna avtal och föra förhandlingar i företagets namn. Ledningen har bland annat därför visats ha en avgörande betydelse för att inleda, styra och genomföra den integration som krävs för att synergier skall realiseras (Kitching, 1967). Eftersom potential för synergier kan rymmas i flera skilda delar av de fusionerande företagen står ledningsbegreppet här inte endast företagets högsta ledning utan avser ledningsfunktionen i form av hierarkin av chefspersoner (Lindgren, 1982). Ledningen och dess åtgärder för att samordna företagens resurser och verksamheter blir på så vis nära förbunden med vilka synergipotentialer som realiseras, och därmed i vilken grad som långsiktigt värdeskapande sker i fusioner och förvärv.

Fusioner och förvärv som fenomen

Användningen av begreppen fusion och förvärv skiftar ibland. I vissa sammanhang är begreppens betydelse närmast överlappande medan skillnaderna betonas i andra. I internationell litteratur står begreppet fusion för samgåenden där ägarna för två företag av jämbördig storlek får del av aktierna i ett nyskapat och gemensamt tredje företag. Till detta kan företag genomföra förvärv. Bland förvärv skiljs olika möjliga genomföranden. Exempelvis kan förvärvande företags ledning rikta ett bud till målföretagets styrelse, rikta budet direkt till målföretagets aktieägare i form av ett "tender offer", eller i en "proxy contest" helt enkelt köpa upp tillräckligt många av målföretagets aktier på marknaden för att kunna tillsätta en ny styrelse (Hubbard, 2001:7-8).

Dessa skillnader mellan fusioner och förvärv blir viktigare i vissa sammanhang än i andra. För studier som behandlar själva ägandeförändringen i exempelvis juridiskt eller redovisningshänseende kan skillnaden mellan fusion och förvärv vara avgörande liksom för den som intresserar sig för maktspelet om ägandet före samgåendet. Denna studie fokuserar emellertid på den organisatoriska samordningen mellan de båda

företagen som genomförs efter att samgåendet har vunnit laga kraft. Det gör att formerna för ägarförändringen innan i någon mån minskar i betydelse. Jag kommer därför i det fortsatta att använda båda begreppen synonymt, och betrakta både fusioner och förvärv som förändringar där två företags resurser och verksamheter sammanförs under gemensamt ägande.

Den växande fusions- och förvärvsverksamheten

Det värdeskapande som fusioner och förvärv kan erbjuda är en möjlig förklaring till den ökning av fusions- och förvärvsaktiviteten som har kunnat noteras i både Sverige och andra delar av världen. Även om antalet varierar något är samgåenden vanligt förekommande i västliga ekonomier. Dessutom är tendensen de senaste åren att antalet fusioner och förvärv ökar. Statistik från både de samgåenden som har anmälts till Konkurrensverket och de som anmäls till EU-kommissionen uppvisar de senaste åren en stigande tendens. Tabell 1:1 redovisar antalet anmälda fall av fusioner och förvärv till svenska Konkurrensverket och EU-kommissionen för åren 2000 till 2006.

Tabell 1:1. Antalet anmälda företagssammanslagningar i Sverige och EU åren 2000 till 2007

Anmälda till:	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Konkurrensverket*	123	83*	70	64	71	86	109	107
EU-kommissionen**	317	323	273	211	242	304	347	395

Anmälda företagskoncentrationer till Konkurrensverket exklusive felaktigt anmälda och hänskjutna till EU, samt företagskoncentrationer anmälda till EU-kommissionen exklusive återtagna. *Regeländring genomfördes i april 2001 som höjde gränsvärdet för anmälningsplikt. **Antalet medlemsstater har ökat mellan 2000 och 2007. Källa: Konkurrensverket, 2008; EU-kommissionen, 2008

I tabellen ovan blir tydligt att fusions- och förvärvsaktiviteten i Sverige och EU svänger något men också att tendensen mot slutet av de senaste åtta åren har varit stigande. Värt att beakta är att tabellen endast rymmer statistik om anmälda ärenden. Vilka samgåenden som behöver anmälas skiljer sig beroende på lagstiftning, men ofta gäller det företag som tillsammans berör en stor del av en marknad. Den stora majoriteten samgåenden, ofta mellan mindre företag, omfattas alltså inte i denna

statistik. Vidare har antalet länder anslutna till EU ökat under perioden, vilket gör att såväl trender som jämförelser mellan antalet samgåenden i Sverige och EU bör utläsas med någon försiktighet. Men den övergripande bild som framträder är ändå att samgåenden är ett fenomen med tendens att öka i omfattning, både inom Sverige, och inom EU som helhet.

Också i andra delar av världen är samgåenden vanligt förekommande. Bara i USA genomfördes under åren mellan 1998 och 2001 mer än 4000 samgåenden. Denna siffra omfattar ändå endast samgåenden där köpesumman överstiger 100 miljoner dollar (Moeller, Schlingelmann och Stulz, 2005).

Tecken tyder på att det totala värdet av fusioner och förvärv också ökar. Enligt Citigroup omsatte den globala handeln med företag i form av fusioner och förvärv 4376 miljarder amerikanska dollar under 2007, en ökning med 769 miljarder från året före. Under 2007 omsatte den nordiska marknaden 163 miljarder amerikanska dollar. Vad avser värdet på genomförda fusioner och förvärv kan en tydlig ökning utläsas både globalt och i Norden.

Tabell 1:2. Omsättningen för fusioner och förvärv åren 2003 till 2007 i miljarder US-dollar

	2003	2004	2005	2006	2007
Globalt	1361	1864	2674	3607	4376
I Norden	62	70	137	158	163

Källa: Citigroup, i DN Ekonomi 22 december 2007

Det finns utifrån de båda tabellerna ovan fog för att hävda att fusioner och förvärv är vanligt förekommande, och att de ekonomiska värden som årligen omsätts för fusioner och förvärv är stora. De senaste åren är trenden vidare stigande både vad avser antal och omsättning. Det kan därför hävdas att fusioner och förvärv utgör ett vanligt och växande fenomen i flera västliga ekonomier.

Fusioner och förvärv som strategier för värdeskapande

Fusioner och förvärv kan erbjuda möjlighet till ökat värdeskapande genom synergier mellan de inblandade företagens resurser och verksamheter. Men samgåenden är inte den enda strategin att nå värdeskapande genom att tillägna företaget resurser. Utöver organisk tillväxt kan några av alternativen beskrivas på en skala som rymmer olika typer av interorganisatoriska relationer. Dessa spänner från olika former av kontraktsrelationer och licensiering över partnerskap, allianser eller samriskbolag, till ägandeförändringar såsom fusioner och förvärv (Marks och Mirvis, 1998:9-11).

Samma spektrum av alternativ kan betraktas som en skillnad mellan marknad och hierarki (Coase, 1937; Williamson, 1975). Medan en stor del av ekonomisk verksamhet samordnas på marknader, såsom mellan leverantör och kund, genomförs andra lösningar inom organisationer, och alltså hierarkier. Ur ett värdeskapandeperspektiv har olika lösningar olika styrkor och svagheter.

Jämfört med organisk tillväxt har samgåenden fördelen att i ett slag erbjuda kontrollen över en redan uppbyggd organisation, dess resurser och verksamhet. Fördelen blir tydlig särskilt för sådana icke-fysiska tillgångar som varumärken, copyrights eller specifik kompetens inom forskning som är svår att handla med. Sådana resurser kan dessutom ta mycket lång tid och kosta stora summor att bygga upp internt. Ett skäl till att förvärva ett annat företag är därför att jämfört med andra strategier snabbare nå kontroll över vissa eftertraktade resurser (Häkkinen, 2005:31).

Till styrkorna med fusioner och förvärv räknas möjligheten att inordna resurser inom en organisation och därmed nå större möjligheter att samordna verksamheterna. I motsats därtill kan företag i allianser och samriskbolag ha konkurrerande intressen. Trots att företagen kan ha de mål kring vilka alliansen grundades gemensamma kan slitningar uppstå rörande övriga intressen såsom samarbetets omfattning och varaktighet. Risk för opportunism, att en part försöker berika sig på bekostnad av den andra, finns då. Därför kan både formuleringen av gemensamma mål och

de spänningar som uppträder göra allianser sårbara (Das och Teng, 1998; 2000).

Vidare har fusioner och förvärv argumenterats kunna erbjuda resurser billigare jämfört med andra strategier. Exempelvis kan ett lågt värderat företag innebära möjlighet att tillägna sig resurser billigare än att bygga upp samma resurser organiskt (Teece, 1982:58-59). Samgåenden har dessutom argumenterats vara fördelaktiga genom att kräva mindre ledningsresurser. Fusioner och förvärv ger ett företag resurser som det skulle kräva omfattande insatser av en kanske redan hårt belastad ledning att bygga upp internt (Lindgren, 1982:8-9).

Slutligen har samgåenden argumenterats vara förenat med lägre risk, jämfört med alternativa sätt att tillägna företaget resurser. Ett gradvist inträde på en marknad dominerad av en eller ett fåtal aktörer kan kräva höga initiala investeringar, som ändå bara erbjuder en position som liten och ny spelare på marknaden. Att istället förvärva en redan etablerad aktör har anförts som ett både snabbare och tryggare alternativ att tillägna sig en marknadsposition (Salter och Weinhold, 1979:4; Singh och Montgomery, 1987:379). Sammantaget har fusioner och förvärv som strategi för värdeskapande argumenterats rymma ett antal fördelar jämfört med alternativa strategier.

Alternativa perspektiv på motiv till fusioner och förvärv

Hittills har diskussionen främst rört möjligheter till värdeskapande i fusioner och förvärv och fusioner. Emellertid har forskningen pekat på att värdeskapande inte nödvändigtvis behöver vara motivet för fusioner och förvärv, och att värde för all del kan skapas, men för andra intressentgrupper än ägarna. För i någon mån sätta diskussionen om värdeskapande i perspektiv kan det därför vara värt att även beskriva några andra synsätt på varför samgåenden äger rum.

Bland annat har uppkomsten till fusioner och förvärv förklarats av att de gynnar ledningspersoner i de inblandade företagen. I agentprincipalstudier tas utgångspunkt i delningen mellan ägande och ledning

och de skilda intressen som kan föreligga dem emellan. Fusioner och förvärv kan ha olika effekter för de båda grupperna. Fusioner och förvärv kan då förklaras av att ledningen genomför samgåenden för att själv nå fördelar som inte kommer ägarna tillgodo, eller rent av sker på ägarnas bekostnad (Manne, 1965). Exempelvis kan ledningen motiveras av att skapa större företag om storleken på ledningens ersättning knyts till storleken på företaget snarare än till lönsamheten på ägarnas kapital (Mueller, 1969). Studier har visat att effekter som gynnar ledningen bättre än synergier förklarar förekomsten av fusioner och förvärv (Slusky och Caves, 1991) och att ledningens privata motiv är förklaringen till genomförandet av många fusioner och förvärv (Amihud och Lev, 1999; Gugler, Mueller, Yurtoglu och Zulehner, 2003).

Vidare har organisatoriska motiv hävdats kunna förklara uppkomsten av samgåenden, där organisatoriska motiv utgörs av minskad beroendeställning mellan organisationer. Organisationer är beroende av olika typer av resurser för sin verksamhet och överlevnad. Eftersom en stor del av resurserna kommer från omgivningen och kontrolleras av andra uppstår beroenden till externa aktörer. Genom att förvärva företag som kontrollerar viktiga resurser har ledningen argumenterats kunna minska organisationens beroenden. Exempelvis kan en underleverantör förvärvas för att minska osäkerheten kring tillförseln av viktiga resurser (Pfeffer, 1972; Pfeffer och Salancik, 1978). Även strävan efter monopolställning har hävdats kunna förklara uppkomsten till samgåenden. Eftersom monopol utgör en transferering från kunderna, men inget värdeskapande, är en sådan strävan inte förenlig med synen på synergier och värdeskapande som motiv till samgåenden (Trautwein, 1990). Forskningen har alltså framhävt en rad andra motiv till fusioner och förvärv än strävan efter värdeskapande.

Skälen för ett värdeskapandeperspektiv på fusioner och förvärv

Trots att alternativa motiv har anförts för att förklara uppkomsten av fusioner och förvärv tas värdeskapande och synergier som utgångspunkt

för den fortsatta diskussionen. Detta av flera skäl. För det första kritiseras värdeskapande som motiv många gånger baserat på samgåendets utfall. Att uttalade mål inte nåddes och att andra effekter istället uppstod tas då som stöd för att hävda att andra motiv egentligen förelåg. Ett sådant resonemang kan kritiseras eftersom effekten av handlingar inte nödvändigtvis behöver avspegla intentionen. Så länge andra faktorer än ledningen är med och påverkar värdeskapandet blir utfallet därmed inte nödvändigtvis en god mätare på vilka mål som eftersträvades (Graebner, 2004:756).

För det andra behöver värdeskapandemål inte vara motstridiga andra mål. Exempelvis är inte skillnaden mellan organisatoriska mål och värdeskapande självklar eftersom minskade organisatoriska beroenden kan omsättas till ekonomiska effekter (Pfeffer, 1987:122). På så vis blir beroenden och ekonomiska utfall två sidor av samma mynt, med följden att det som betecknas som organisatoriska mål också kan leda till ökat värdeskapande. Flera studier har visat att samgåenden ofta inte uteslutande grundas i ett motiv, utan flera (Rydén, 1971; Larsson, 1990:202; Walter och Barney, 1990).

Dessutom behöver ledningens intressen inte stå i motsats till ägarnas. Istället har det hävdats att ledningens motiv ofta överensstämmer med ägarnas, och att resultatbaserade ersättningsnivåer oftast knyts till företagets lönsamhet, inte till dess storlek (Teece, 1982:42). Också om ledningens intressen avviker från ägarnas kan möjligheterna att handla därefter vara inskränkta. Frågor rörande styrning av företag och hur intressekonflikter mellan ledning och ägare kan hanteras har efterhand nått ökad uppmärksamhet, inte minst inom forskningen (Daily, Dalton och Cannella, 2003). Därför kan misstänkas att en ökad genomlysning av åtminstone börsnoterade företag kan minska ledningens utrymme för att genomföra samgåenden som helt saknar värdeskapandemotiv.

För det tredje visades i statistiken över samgåenden tidigare att myndigheter kontinuerligt övervakar förekomsten av samgåenden som bedöms hämma konkurrensen. Detta kan förmodas kringskära ledningars möjligheter att genomföra samgåenden som skapar monopolsituationer.

Utgångspunkten för den fortsatta diskussionen är därför ledningens strävan att nå det möjliga värdeskapande som fusioner och förvärv kan erbjuda.

Källor till värdeskapande i fusioner och förvärv

Synergier har definierats på flera sätt, men i denna avhandling står begreppet för sänkta kostnader eller höjda intäkter genom ökningar i fusionerande företags förmåga att konkurrera till följd av samordning mellan företagens verksamheter och resurser. Fusioner och förvärv kan dock medföra värdeskapande också på andra sätt.

Dels uppmärksammas fusioner och förvärv ofta i media, dels kan det fusionerade företaget genom sin ökade storlek nå större synlighet bland gamla och nya kunder. En sådan ökad synlighet kan ge upphov till ökad orderingång, och därmed ökade intäkter. Genom ökad synlighet och ökad försäljning kan samgåenden således ha positiva effekter på ägarvärdet redan i och med tillkännagivandet.

Samgåenden kan också erbjuda värdeskapande som främst kommer den ena parten till del. Att förvärva ett annat företag som är särskilt framgångsrikt, gärna på expansiva marknader, kan ge förvärvande företag del av tillväxten. Denna aspekt av samgående uppvisar ur förvärvande företags perspektiv likheter med andra, rent finansiella investeringar. Men medan det kan vara en lönsam investering för förvärvande företag behöver det inte innebära att värden har skapats som inte fanns före förvärvet, utan endast innebära en omfördelning av redan befintliga värden.

Dessutom kan förvärv erbjuda möjligheten att byta ut mindre skickliga ledningar. Företag kan betraktas som samlade resurser. Ledningar som anser sig bättre kunna driva verksamheten i ett företag kan då överta ett företag som anses illa skött (Kitching, 1967:94). Genom att effektivisera driften kan en högre värdering på målföretagets resurser uppnås (Jensen, 1987). Sådana interna resursallokeringar inom företagen har visats kunna leda till högre värdeskapande än integrationen mellan företagen (Chatterjee, 1992; Capron, Dussage och Mitchell, 1998).

Synergier skiljer sig från ovanstående effekter på några viktiga sätt. Synergier medför att skapa nya värden som alltså går utöver det som de två företagen genererade före samgåendet och läggs alltså till även möjliga interna effektiviseringar inom de inblandade företagen. Sammantaget har realiserade synergipotentialer därför argumenterats utgöra det värdeskapande som är specifikt för fusioner och förvärv (Salter och Weinhold, 1979:136). Synergier utgör därför en viktig källa till det värdeskapande som kan komma ägare till del i fusioner och förvärv.

Värdeskapande genom realisering av synergier

En förutsättning för värdeskapande genom synergier är att synergipotential skapas i kombinationen mellan företagen och deras resurser. Inom fusionsforskningen utgår man vanligen från att både vilken sorts synergier som uppstår i samgåendet och den maximala synergipotentialen bestäms i kombinationen av de fusionerande företagens resurser (Larsson och Finkelstein, 1999).

Hur potentialen ser ut kan skilja sig beroende på synergin. Flera resurser i företag kan vara odelbara och svåra att anpassa efter det aktuella behovet. Möjligheten till flera synergier kommer ur att två företag bättre än ett förmår att fördela verksamheten över gemensamma resurser. Exempelvis kan ledig kapacitet i lastbilar som transporterar varor i ungefär samma område utnyttjas bättre, medan ledig kapacitet avyttras. Genom att på så vis bättre anpassa transportkapaciteten efter utnyttjandet kan gemensamma kostnader minskas. Liknande effekter kan givetvis uppträda i andra funktioner, såsom produktion eller administration. Ett ökat resursutnyttjande av sådana resurser som tidigare inte har var fullbelagda bäddar för minskad resursförbrukning och kan mätas i sänkt kostnad per produkt.

Andra synergier kan istället nås genom att öka företagets förmåga att prestera varor eller tjänster med givna resurser. Exempelvis kan det genom samordnad produktutveckling bli möjligt att utveckla produkter som inget av företagen ensamt hade kunnat utveckla eller haft förmåga att

göra lika snabbt. Genom gemensamma forskningsinsatser mellan företag med delvis olika forskarkompetenser kan nya produkter utvecklas, vilket kan leda till produkter som kunder är beredda att betala mer för. Vidare kan förvärvet skapa tillgång till flera försäljningskanaler, så att fler kunder kan nås och försäljningsvolymerna ökar. Att helt enkelt sälja produkter ur båda företagen tillsammans i paket, som kunden värderar högre än om de köps separat, kan också det öka både försäljningsvolymen och priser. Värdeskapande från synergier kan alltså förekomma i snart sagt alla delar av företags verksamhet och leda till att sänka företagens gemensamma kostnader eller höja deras gemensamma intäkter jämfört med situationen före samgåendet.

Också finansiella vinster har argumenterats kunna uppstå. Exempelvis nämner Seth (1990a) att otakt mellan de inblandade företagens kassaflöden medför att det gemensamma, aggregerade kassaflödets fluktuationer minskar. Följden blir att företagets optimala belåningsgrad ökar vilket ger gynnsamma effekter på företagets kapitalkostnad. Dessutom motsvarar minskade kassaflödesfluktuationer en sänkt risk vilket kan ge lägre kapitalkostnad (Seth, 1990a). Det har emellertid argumenterats att ägare själva bättre kan uppnå sänkt risk genom att sprida sitt ägande i en diversifierad aktieportfölj. Forskningen ger dock stöd för att sådana vinster under vissa omständigheter kan komma förvärvare tillgodo som inte är tillgängliga för portföljinvesterare (Chatterjee och Lubatkin, 1990; Holmén, 1998).

Det är emellertid inte tillräckligt att synergipotential skapas i samgåendet för att synergierna skall bidra till värdeskapande. För att bidra till långsiktigt värdeskapande behöver de potentiella synergier som uppstår i samgåenden lösgöras genom samordning mellan företagen. Först när detta har skett, och synergierna ger effekt i verksamheten, kan de bidra till sänkta kostnader eller höjda intäkter. Kärnan till långsiktigt värdeskapande i fusioner och förvärv har därför identifierats vara just realiserad synergipotential (Salter och Weinhold, 1979:129; Haspeslagh och Jemison, 1991:22).

Ledningen som nyckelaktör i realiseringen

I denna avhandling är det ledningens åtgärder för att realisera synergier som studeras. Flera skäl ligger till grund för att ge ledningen studiens huvudroll. Realiseringen kan förutsätta en rad förändringar som kräver formella beslut. Det kan röra inköpsavtal, anställningsförhållanden eller fastighetskontrakt eller andra juridiskt bindande avtal som tecknas i företagets namn. Det är ledningsfunktionen i företag som har legal rätt att fatta sådana beslut att initiera, leda och fördela arbetsuppgifter (Sjöstrand, 1987:88-91; Child, 1997). Eftersom realiseringen kan ställa krav på beslut som formell beslutanderätt, kan ledningen förväntas vara en viktig aktör i realiseringen.

Samtidigt är det inte självklart att tillskriva ledningen huvudrollen i organisatoriska skeenden. Det finns även andra viljor, krav och begränsningar, såväl inom som utanför organisationer, som i realiteten kan ha stort inflytande över organisationer. Bland annat har därför diskuterats i vilken mån som ledningar faktiskt styr organisatoriska skeenden (Sjöstrand, 1997). Exempelvis har anställda visats spontant organisera sig över den tidigare företagsgränsen. Specialister kan se möjligheter till samarbeten över den tidigare företagsgränsen och inleda samarbeten vilket leder till realisering av synergier (Graebner, 2004). Emellertid har det visats kunna ta flera år innan sådan spontan integration sker (Empson, 2000).

Bland annat därför framhäver huvuddelen av litteraturen om fusioner och förvärv ledningens centrala roll för att realisering skall äga rum. Flera studier har visat att det värdeskapande som sker i fusioner och förvärv i hög grad kan kopplas till ledningens agerande i den fas då företagen integreras (Kitching, 1967; Larsson, 1990; Nupponen, 1995; Ranft och Lord, 2002; Häkkinen, 2005; Schweizer, 2005). Förutom formella och juridiska skäl finns alltså ett brett empiriskt stöd för att sätta ledningen i huvudrollen för realiseringen.

Också när ledningen sätts i centrum för studier av integration efter företagssamgåenden skiftar perspektiven. I flera studier framhävs att integrationen mellan de båda företagens högsta ledningar är en

förutsättning för att integration skall kunna följa i övriga delar av företagen. Ofta studeras då integrationen mellan företagens ledningsgrupper (Dahlgren och Witt, 1988; Santala, 1996) såsom gemensamma möten och utbildningsinsatser för att integrera företagens ledningsgrupper (Bjursell, 2007).

Det är här emellertid inte integrationen av ledningen, utan den realisering som ledningen genomför som står i centrum. En stor del av synergipotentialen kan befinna sig spridd över företagens organisationer, i logistik, produktion och så vidare. Huvuddelen av realiseringsarbetet kan därigenom förväntas bedrivas utanför den snävare kretsen av högst uppsatta chefer. Även om integrationen mellan ledningarna kan gynna realiseringen, innebär den inte med automatik att organisationerna i övrigt integreras. Ledningen står här därför snarare som aktör i realiseringen, än det som skall integreras.

Ledningen står här för de två fusionerande företagens ledningsfunktion som kollektiv aktör. Därmed förväntas att övergripande mål för samgåendet bryts upp i mindre, hanterbara mål, vilka delegeras nedåt i organisationen, såsom inom produktion, logistik, försäljning eller forskning och utveckling (Kitching, 1967). Ledningsbegreppet omfattar här därför ledningsfunktionen, den kedja av ledningsroller som sträcker sig från högsta ledningen, via mellanchefer, och till avdelningschefer eller förmän, alltså hierarkin av chefspersoner som helhet (Lindgren, 1982).

Mera konkret kommer ledningen av realiseringen att studeras i form av de åtgärder som initieras av ledningsfunktionen i syfte att realisera synergier. Realiseringen står i denna studie för åtgärder som ledningen vidtar för att synergier skall leda till ökat värdeskapande. Det är alltså främst åtgärderna, snarare än ledningen som individer, som står i förgrunden.

Genom att fokusera på ledningens åtgärder för att realisera synergier kommer samtidigt aspekter som har belysts i andra ledningsstudier att hamna i bakgrunden. Exempelvis har ledningen av företags kultur studerats. Genom påverkan på kulturen kan normer och värderingar förändras. På så vis kan kulturella förändringar i vad anställa

uppfattar som eftersträvansvärt eller inte påverka vilka handlingsalternativ som anses intressanta, eller ens beaktas. Sådan kulturell integration har också studerats inom fusionsforskningen (Nahavandi och Malekzadeh, 1988). Andra har tagit ett än bredare grepp om ledningen och inkluderat såväl kultur-, makt- och identitetsaspekter av integration (Meyer, 1995). Att studera ledningen av realiseringen genom de åtgärder som vidtas skiljer sig därför från, och kan komplettera, några vanliga ansatser inom den närmast angränsande fusionslitteraturen.

Några av synergirealiseringens utmaningar

Medan realisering krävs för att realisera synergier har forskningen om integrationen i fusioner och förvärv också uppdagat en rad utmaningar för realiseringsledningen. En uppenbar uppgift för ledningen blir att styra realiseringen till de delar som lovar positiva synergier men inte andra. Ökad arbetsbelastning och minskad organisatorisk flexibilitet som en följd av samordning mellan avdelningar som inte erbjuder synergier kan stjälpa, snarare än hjälpa verksamheten och medföra negativa synergier (Ansoff, 1965:81). Uppgiften att integrera endast de delar som utlovar potential försvåras bland annat av att många personer i företagen bara känner till den egna organisationen.

Förutom att inte störa den ordinarie verksamheten i andra delar av företagen behöver personal utnyttjas för realiseringsrelaterade uppgifter, med följd att annat arbete kan bli liggande. Dessutom kan realiseringen medföra en rad oönskade organisatoriska konsekvenser. Inte sällan medför samgåenden nedskärningar i ett eller båda företagen. Det är då inte ovanligt att anställda tappar lojaliteten till det företag som de eller kollegor kanske snart inte längre tillhör. Även symboliska förändringar som byte av namn, kontorslokaler eller logotype kan förändra anställdas känslomässiga band till sin arbetsplats. Inte bara faktiska, utan oro inför möjliga förändringar kan skapa osäkerhet och minskad trivsel bland anställda (Ivancevich, Schweiger och Power, 1987; Napier, 1989; Schweiger och Denisi, 1991; Hubbard, 2001).

Också mötet med en annan företags- eller nationell kultur kan utmana det som i ett företag hålls för rätt och riktigt, och på så vis leda till klyftor längs den tidigare företagsgränsen (Datta, 1991; Olie, 1994; Schoenberg, 2000). Det är alltså inte självklart att anställda självmant kommer att söka integration. Brist på kännedom, men också rädsla eller misstänksamhet, exempelvis mot en tidigare konkurrent, kan utlösa sådana grupppsykologiska mekanismer som ett "vi-och-de"-tänkande som motverkar socialisering mellan anställda ur de inblandade företagen. Den spontana organisering som sker kan därför bidra till att anställda motsätter sig integrationen, snarare än arbetar för den (Napier, 1989).

Sammantaget kan den situation som anställda upplever i kölvattnet av samgåenden leda till minskad produktivitet. Oro och brist på information som leder till att anställda söker information om den egna framtida situationen, utlöser ryktesspridning (Napier, 1989:275) eller blir passiva har visats leda till minskad produktivitet (Goldberg, 1983:213; Marks och Mirvis, 1998:37). Det finns alltså en rad skäl till varför integrationsprocesser inte alltid är smärtfria eller går som planerat, att integrationen vanligen inte drivs genom spontan organisering av anställda, utan att personalen istället kan sätta sig till motvärn mot integration mellan företagen.

Det tvetydiga stödet för värdeskapande i fusioner och förvärv

Tidigare i kapitlet visade jag att fusioner och förvärv både är vanligt förekommande och visar tendenser till att öka i såväl omfattning som värde. Trots detta är det långt ifrån alla samgåenden som lyckas att nå uppsatta värdeskapandemål. Forskningsstödet för värdeskapande i fusioner och förvärv kan istället snarast betecknas som tveksamt. Vissa forskare hävdar att främst målföretagets ägare vinner (Jonsson, 1995), andra att fusioner och förvärv skapar värde för båda företagens aktieägare (Jensen, 1987:120; Lubatkin, 1987:50) och att detta gäller för samgåenden oavsett om de inblandade företagen befinner sig i samma bransch eller inte (Seth, 1990b:113). Till dem som har funnit att huvuddelen av

samgåenden kan leda till ökat värde hör även Moeller et al. (2005) som i en studie av över fyra tusen förvärv som ägde rum i USA mellan 1998 och 2001 fann att det stora flertalet ledde till värdeskapande.

Andra är mera pessimistiska. Bland dessa återfinns Sirower (1997:123) som fann att 66% av förvärvande företag förlorar i värde. Studier av aktieprisförändringar vid samgåenden har visat att förvärvat företags aktieägare vinner på affären genom att aktiepriset går upp, men att förvärvande företags aktieägare samtidigt förlorar (Datta et al., 1992). Även i de fall då värdeskapandet för samgåendet som helhet har befunnits vara positivt ger detta perspektiv på huruvida samgåenden är en lönsam strategi för företag. I metastudier av studier baserade på såväl redovisnings- som aktiedata är resultaten också nedslående. Även om börskurserna för båda företagen på dagen för tillkännagivandet stiger, minskar de från dagen efter och framåt. Särskilt gäller detta förvärvande företag (King et al., 2004). Också Bild (1998), som granskar studier baserade på såväl intervju-, redovisnings- som aktiedata finner stöd för att fusioner och förvärv generellt inte leder till värdeskapande. Det finns alltså gott stöd i forskningen för att hävda att fusioner och förvärv som strategi för värdeskapande inte är utan risker.

En kommentar om utfallsmetoder

När sådana resultat redovisas bör några svårigheter med att mäta utfall i fusioner och förvärv nämnas. En fråga man kan ställa är: jämfört med vad? Eftersom samgåendet har ägt rum blir jämförelsen kontrafaktisk. Det är inte självklart att alternativet till samgåendet hade erbjudit ett bättre utfall - kanske var samgåendet det bästa av två dåliga alternativ.

Framför allt tre metoder används i studier av fusioners värdeskapandeeffekter, vilka kan särskiljas med avseende på vilka utfallsdata som studeras. Då redovisningsdata används som utfallsvariabel jämförs bland annat med data från företagen innan samgåendet genomfördes eller med andra, liknande företag som inte har fusionerat. Som en konsekvens av att integrationen kan ta år att genomföra kan det dröja innan

synergierna ger effekt. Studier med anspråk på att omfatta sådana effekter behöver därför ha en lång mätperiod. Med tiden ökar emellertid inverkan även från andra händelser, både för studerat och jämförelseobjekt, vilket grumlar jämförelsen. Dessutom har det visat sig svårt att särskilja kassaflöden som kommer ur samgåendet, och vilka som kommer ur den dagliga verksamheten (Bild, 1998).

Ett andra sätt att mäta utfall är att studera aktiemarknadens effekter just då samgåendet blir känt. Inom finansiellt orienterade studier, såsom Seth (1990b), används därför "event studies" av hur aktiemarknaden reagerar på tillkännagivandet av samgåendet. Samtidigt blir följden att det är marknadsförväntningar av framtida effekter, snarare än realiserade synergier, som studeras. Dessutom kan de resultat som nås vara svåra att värdera. Även om ett givet förvärv inte leder till ökade egna börskurser, kan det innebära att andra, konkurrerande företag hindras att nå vissa givna fördelar. Eftersom effekten av sådana strategiska köp kan vara att företagets situation försämras, men inte så mycket som det annars skulle ha gjort, kan aktiemarknadens reaktion framstå som kallsinnig (King et al., 2004:195).

En ytterligare faktor att beakta då aktieutfall av samgåenden diskuteras är att olika värderingsmodeller har gjort att måttet på vad som utgör ett framgångsrikt förvärv har förändrats. Under 1960-talet rådde en stark betoning på vinst per aktie. Efterhand kom detta att uppfattas som en redovisningskonstruktion, och värderingen försköts istället i högre grad till att bygga på avkastning på kapital. Som en följd av vilka värderingsmodeller som användes kom därigenom starkt diversifierade företag, som hade låg grad av kapitalproduktivitet, att värderas lägre. Istället kom marknaden att tillskriva samgåenden mellan företag ur samma eller likartade branscher högst prognos för värdeskapande (Salter och Weinhold, 1979:36-37). På så vis har själva måttstocken för framgång kommit att förändras, vilket behöver beaktas då uttalanden om historiskt värdeskapande görs.

Ett tredje sätt att mäta utfall är att fråga inblandade personer hur samgåendet har påverkat värdeskapandet. Exempel på en sådan studie är

Kitching (1967), som betecknar 75% av hans studerade förvärv som misslyckade. Men även studier baserade på intervjuer brottas med metodologiska problem. Att samgåenden inte når uppsatta mål kan förklaras av att uttalade mål inte behöver ha varit realistiskt satta. De kan ha varit alltför optimistiska, antingen av okunskap, eller just för att på så vis skapa stöd för fördelarna med ett samgående. Vidare kan de minnesbilder som intervjupersonerna har, eller deras intressen av att framställa samgåendet på ett visst sätt, prägla vilka svar som avges vilket minskar trovärdigheten (Nupponen, 1995:40-41).

Trots dessa metodologiska aspekter pekar en stor del av forskningen om utfall av fusioner och förvärv på att de inte alltid når de mål som har satts upp. Den gängse bilden som fusionsforskningen förmedlar är att fusioner och förvärv som bäst ibland leder till värdeskapande för ägarna, som sämst närmast är en säker strategi för att förlora pengar. En stor del av fusionsforskningen framhåller också svårigheterna med att nå ökat värdeskapande i samgåenden. Hunt (1990:70) refererar uppgiften att 50% av alla fusioner och förvärv misslyckas, Cartwright och Cooper (1995:33) att siffran istället är 77%, och Hubbard (2001:12) att så många som 83% av alla fusioner och förvärv misslyckas att nå uppsatta mål. Inom forskningen betonas alltså att fusioner och förvärv inte alltid - eller ens oftast - leder till värdeskapande.

Studiens positionering inom fusionslitteraturen

Denna studie kommer att försöka utveckla och huvudsakligen röra sig inom den teoretiska domän som benämns fusionslitteraturen. Med denna avses den litteratur som behandlar det empiriska fenomenet fusioner och förvärv. Två huvudargument ligger till grund för detta. För det första har ledningen av fusioner och förvärv argumenterats utgöra fenomen som är empiriskt särskiljbara från andra organisatoriska situationer (Larsson, 1990:23). Bland annat innebär integrationen av organisatoriska enheter som tidigare har levt skilda liv, och inte sällan har varit direkta

konkurrenter, att integrationsprocesser kan leda till organisationsförändringar som skiljer sig från andra.

För det andra motiveras detta av strävan att göra fusionslitteraturen rättvisa. I de flesta studier krävs någon form av avgränsning. För att kunna göra anspråk på att ha behandlat litteraturen på djupet har jag därför avgränsat mig till den breda och växande litteraturen om fusioner och förvärv. Att en sådan avgränsning inte är orimlig stöds av att den har kommit att betecknas som ett eget forskningsfält (Schweiger och Walsh, 1990; Cartwright och Schoenberg, 2006). Det är sålunda ur fusionslitteraturen som studien huvudsakligen kommer att hämta sina referenser.

Vidare kommer studiens bidrag att riktas mot att utveckla studier inom fusionslitteraturens processynsätt, vilka ofta benämns processkolan eller processtudierna. Vilka studier detta omfattar och vilka frågor i fusioner och förvärv som processtudierna behandlar kan tydliggöras i jämförelse med andra studiers tyngdpunkter.

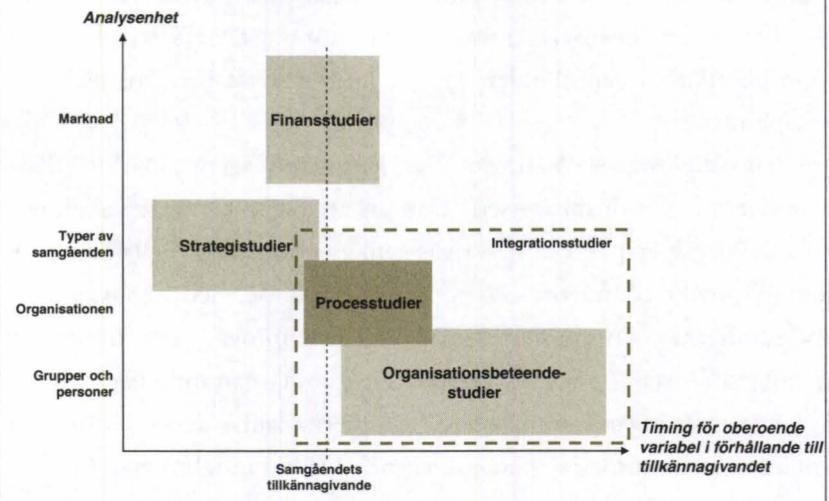
Fusionslitteraturen rymmer ett flertal översikter och kartläggningar av studier om just samgåenden. En indelning som kan belysa till vilka studier som föreliggande avhandling främst skall bidra grundas i vilka teoretiska perspektiv som anläggs på fusioner och förvärv. Inom *finansstudierna* ställs frågan om fusioner och förvärv i allmänhet skapar värde för samhället eller ej. På så vis kan marknaden sägas utgöra analysenheten. Ofta studeras aktieprisförändringar vid tillkännagivandet av samgåenden för att utröna vilket värdeskapande som sker. Bland *strategistudier* tas utgångspunkten att samgåenden kan skilja sig åt, och att detta kan påverka vilket värdeskapande som sker. Analysenheten är då typer av samgåenden, ofta skilda genom hur lika de inblandade företagen är varandra. Både redovisningsbaserade och aktiedata används som utfallsmått, i några fall intervjuer.

Närmare den fråga som ställs i föreliggande avhandling förbinds *organisationsbeteendestudierna* av att studera den integrationsprocess som vanligen infaller efter att ägandeskiftet har ägt rum. I denna kategori ryms en bred flora av ansatser där mera allmänt förekommande fenomen, som organisationskultur (Teerikangas och Very, 2006) eller identitetsfrågor

(Schilling, 2008) studeras. Medan sådana frågor är viktiga för möjligheten att lösgöra synergier är det inte främst så frågan har formulerats i dessa studier. En vanligare ansats är exempelvis hur anställdas trygghet och situation påverkas av samgåendet, snarare än hur detta i sin tur påverkar värdeskapandet.

I *processtudierna* ställs frågan hur ledningen agerar för att skapa värde under integrationsprocessen. Genom att ha sätta värdeskapande i fokus kan processperspektivet beskrivas som en blandning mellan strategistudiernas tonvikt på frågor som rör värdeskapande, och organisationsbeteendestudiernas empiriska fokus på de utmaningar som uppträder under integrationsfasen. För att erbjuda ett sammanfattande begrepp för både process- och organisationsbeteendestudierna kallas dessa därför med ett gemensamt namn för *integrationsstudierna*. Denna indelning av fusionsfältet visas i figur 1:1 nedan.

Figur 1:1. Studiens positionering inom fusionslitteraturen



Anpassat från Haspeslagh och Jemison (1991)

Figur 1:1 visar de fyra forskningsfälten i ett koordinatsystem, som dels anger analysenheten, dels hur studiernas oberoende variabel förhåller sig tidsmässigt i relation till samgåendets tillkännagivande. Storleken på de färglagda fälten i figuren skall symbolisera de fyra litteraturströmningarnas relativa omfång. Processtudierna inkluderar både förutsättningarna för samgåendet och lägger tonvikten på förklaringen till värdeskapandet i integrationsfasen. Eftersom detta väl överensstämmer med det problem som behandlas i denna avhandling är det främst processtudierna som föreliggande avhandling kommer att behandla och till vilka studiens bidrag riktas.

Utvecklingsmöjligheter för fusionslitteraturens processtudier

Genom att förenas av att studera hur ledningen agerar för att realisera synergier under integrationen efter fusioner och förvärv är det inomprocesslitteraturen som föreliggande studie tar avstamp. Samtidigt finns det några aspekter som jag menar förtjänar att belysas ytterligare.

Närmare bestämt finns det tre kännetecken som förenar processtudierna vilka jag tillika menar antyder utvecklingsmöjligheter.

Trots att processtudierna är de som närmast har studerat realiseringsledningen har förvånansvärt få ägnats åt hur realiseringen organiseras och genomförs. I några studier jämförs olika faktorers påverkan på integrationen, varav ledningen är en, med följd att inte främst ledningens realiseringsåtgärder framhävs (Larsson, 1990; Nupponen, 1995). Andra har främst behandlat realiseringen på förvärvsnivån och särskiljt integrationsstrategier mellan olika fusioner och förvärv (Lindgren, 1982). Följden är att realiseringens genomförande ofta inte har stått i centrum. En möjlighet att utveckla processkolans teorier finns därmed i att klargöra vad ledningen faktiskt gör för att realisera synergier.

Ett andra gemensamt drag är att processtudierna ofta har ställt anställdas situation i motsats till realisering av synergier. Som en följd har realiseringsledningens uppgift framställts som att balansera realiseringen mot de negativa effekter som denna samtidigt kan medföra för anställda, eftersom sistnämnda i sin tur kan verka negativt på möjligheterna att nå ökat värde. Just denna motsättning har stått i centrum för flera processtudier (Larsson, 1989; Larsson, 1990; Nupponen, 1995; Birkinshaw et al., 2000; Ranft och Lord, 2002). De sätt att hantera denna motsättning som betonas handlar ofta om att avstå eller avvakta realiseringen, alltså att inte genomföra realiseringen. Jag menar att frågan hur realiseringen genomför med hänsyn till personalen därför kan utvecklas ytterligare.

Ett tredje gemensamt drag för studier av synergirealisering är slutligen att huvuddelen av de faktorer som har stått i centrum för processtudier främst har rört vad som, förenklat, kan kallas fusionsinterna faktorer. I några fall har framträtt att omgivningen kan spela roll för realiseringen. Exempelvis har konjunkturförändringar visats inverka på integrationen (Nupponen, 1995; Löwstedt, Schilling, Tomicic och Werr, 2003; Meyer och Lieb-Dóczy, 2003). En sådan fusionsintern betoning skiljer sig från utvecklingen inom den vidare organisationsteorin. Där har

nämligen flera organisationsteoretiska riktningar satt omgivningen och dess relation till företag i centrum. Bland annat har visats att företags organisationsstruktur anpassas efter omgivningen och verksamheten (Woodward, 1967; Mintzberg, 1993), eller främst ger sken av anpassning till omgivningen (Meyer och Rowan, 1977). Andra har betonat att samtliga resurser som på något sätt ingår i företags förädlingsprocess härrör ur företagets omgivning (Pfeffer och Salancik, 1978), och också mål för vad som eftersträvas är präglat av uppfattningar som finns också utanför företag (Sjöstrand, 1997:76-78). Med andra ord har den organisationsteoretiska forskningen i övrigt ägnat omgivningen stor och skiftande uppmärksamhet. Mot bakgrund av att jag betraktar synergier som förstärkningar i fusionerande företags konkurrensförmåga (Sirower, 1997) och att andra har jämställt synergier med förstärkningar i företagens strategi (Jemison och Sitkin, 1986:146; Nupponen, 1995:66) framstår det som relevant att undersöka vilken roll omgivningen har i ledningen av synergirealisering med tonvikten på faktorer som rör fusionens konkurrenssituation.

Avhandlingens syfte

Bakgrunden till denna avhandling är det otillräckliga värdeskapande som många fusioner och förvärv leder till. En lång rad studier visar att fusioner och förvärv inte alltid når värdeskapande eller rent av leder till stora förluster (Bild, 1998; King et al., 2004; Moeller et al., 2005). Givet antalet och värdet på de fusioner och förvärv som årligen genomförs blir detta en fråga med konsekvenser som inte uteslutande begränsas till de inblandade företagens ägare, utan för samhället i övrigt. Det problem som behandlas i avhandlingen är att ledningen i integrationsprocessen inte förmår lösgöra tillräckligt av den synergipotential som har uppstått i samgåendet.

Denna avhandling söker bidra till att utveckla kunskapen om realisering av synergier i fusioner och förvärv. Detta skall ske genom att studera ledningen av synergirealiseringsprocesser i företagssamgåenden. Konkret undersöks de åtgärder som ledningen vidtar för att realisera

synergier, hur dessa påverkas av hänsyn till personalen och faktorer i samgåendets omgivning. Eftersom realiseringen av synergier har argumenterats utgöra det värdeskapande som sker i fusioner och förvärv (Salter och Weinhold, 1979:129) kan detta bidra till att förklara vilket värdeskapande som sker i samgåenden. Avhandlingens syfte kan därmed formuleras som att

> utveckla en ledningsteori för synergirealisering genom att studera ledningsprocesser i samgåenden för att på så vis bidra till kunskapen om värdeskapande i fusioner och förvärv

För att uppfylla detta syfte systematiseras de synergier som vanligen förekommer i fusionslitteraturen utifrån synergiernas inverkan på värdeskapandet. Ur den befintliga processlitteraturen utvecklas en teoretisk föreställningsram för ledning av synergirealisering i samgåenden. Detta omfattar ledningen av realiseringens genomförande, hanteringen av relationen mellan realisering och hänsyn till anställda, samt om och hur omgivningen påverkar realiseringens genomförande. Studiens undersökningsmodell fokuserar på olika kategorier av realiseringsåtgärder som ledningen vidtar för att lösgöra identifierad synergipotential. De projektliknande, ledningsledda ansträngningar som ledningen vidtar i två förvärv undersöks empiriskt. Utifrån de empiriska resultat som genereras samt tidigare processteorier om synergirealisering förs en syntetiserande diskussion vilken utmynnar i en utvecklad teori för ledningen av synergirealisering i fusioner och förvärv. Denna tas slutligen som utgångspunkt för vidareutvecklandet av några centrala begrepp för processtudierna.

Studien vägleds av tre forskningsfrågor. Dessa härrör ur utvecklingsmöjligheterna för processlitteraturen som nämndes ovan, och kommer i kapitel tre att ytterligare förankras i den befintliga litteraturen. De lyder:

- Hur organiseras och genomförs realiseringen?
- Hur påverkar ledningens hänsyn till anställda genomförandet av realiseringen?
- Vilken roll har fusionens omgivning i realiseringen

Några ord inför den fortsatta läsningen

För att underlätta framställningen kommer jag genomgående att tala om två företag i fusioner och förvärv. Juridiskt innebär samgåenden att ägandet övergår från det ena till det andra. På så vis kunde det tyckas mera korrekt att tala om två företag före, men endast ett företag efter det att samgåendet har vunnit laga kraft. Några skäl talar för att ändå genomgående tala om skilda företag. För det första alltså framställningen. På så vis behöver inte fraser som "före detta" upprepas. För det andra är det i linje med avhandlingens fokus att betrakta företagen som legalt, men inte nödvändigtvis organisatoriskt integrerade, då samgåendet vinner laga kraft, utan att företagen först genom samordning organisatoriskt växer samman till ett.

Avhandlingens kapitel och delar i översikt

Hittills har jag i detta avhandlingens första kapitel presenterat studiens bakgrund och problemområde. De två följande kapitlen ägnas åt att skapa en översikt över den tidigare fusionslitteraturen. I kapitel två tas ett bredare grepp på fusionslitteraturen ur ett värdeskapandeperspektiv. Först fastläggs studiens syn på värdeskapande och synergier i fusioner och förvärv, samt kopplingen dem emellan. Därefter behandlas fusionslitteraturen med tonvikt på de faktorer som främst har tillskrivits påverkan på värdeskapande. Detta sker fusionskronologiskt, från synergiernas förutsättningar i samgåenden, via förhandling och pris, till integration och realisering.

Kapitel tre avhandlar en snävare del av fusionslitteraturen, nämligen de studier som har behandlat synergirealisering i fusioner och förvärv. Ur en översikt av processtudierna identifieras tre gemensamma drag för dessa. Dessa betraktas som utvecklingsmöjligheter och formuleras som forskningsfrågor. Kapitlet avslutas med att studiens undersökningsmodell för analys av synergirealiseringens genomförande presenteras.

Studiens metod presenteras i kapitel fyra. Efter en glimt på studiens vetenskapsteoretiska grundsyn redogörs för de metodologiska vägval som har gjorts samt studiens praktiska genomförande. Studien har genomförts som en komparativ flerfallsstudie i två förvärv. Studien baseras huvudsakligen på data från semistrukturerade intervjuer med ledningspersoner. Analysenheten utgörs av realiseringsinitiativ, det vill säga ledningens riktade, avgränsade integrationssatsningar för att realisera identifierade synergipotentialer mellan de fusionerande företagen.

Det empiriska materialet som ligger till grund för studien presenteras i kapitel fem och sex. I kapitel fem beskrivs realiseringen i de fyra realiseringsinitiativ som ledningen genomförde i bageriförvärvet som ledde till integration mellan Skogaholms och Schulstads svenska färskbrödsverksamheter. I kapitel sex beskrivs medicinteknikförvärvets fyra realiseringsinitiativ som genomfördes för att realisera synergier då svenska Elekta hade förvärvat det finska företaget Neuromag. I slutet på båda kapitlen ges exempel på vilka synergier som realiserades.

Analysen av materialet spänner över fyra kapitel, och inleds i kapitel sju. Där söks svaret på avhandlingens första forskningsfråga, nämligen hur realiseringen organiseras och genomförs. Med utgångspunkt i identifierade och kategoriserade realiseringsåtgärder jämförs ledningen av de åtta realiseringsinitiativen. Utifrån likheter och skillnader mellan dessa åtgärder utkristalliseras generiska tillvägagångssätt, initiativtyper, för hur ledningen realiserar synergier i de båda förvärven.

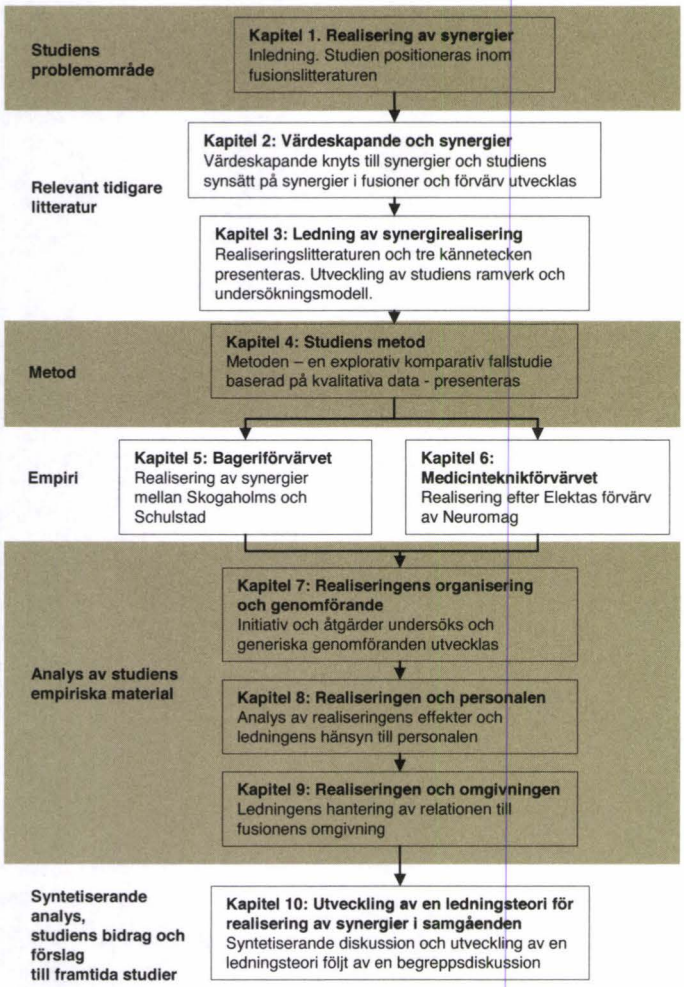
I kapitel åtta söks svaret på studiens andra forskningsfråga, närmare bestämt hur genomförandet av realiseringen påverkas av hänsyn till anställda. Utifrån realiseringens effekter för anställda diskuteras i vilka situationer som ledningen avstår från planerade realiseringsåtgärder av hänsyn till personalen.

Svaret på avhandlingens tredje forskningsfråga söks i studiens nionde kapitel genom att undersöka vilken roll som omgivningen till de studerade samgåendena hade på realiseringens genomförande. I detta kapitel behandlas vilka förändringar som får påverkan på realiseringen, och hur ledningen hanterar relationer till omgivningen.

Analysen i kapitel sju, åtta och nio sker i dialog med den tidigare processlitteraturen, och empiriska resultat formuleras. Utifrån de empiriska resultaten förs en syntetiserande diskussion i kapitel tio. Där utvecklas en ledningsteori inom processynsättet för ledning av synergirealisering i fusioner. Teorin bygger på resultaten från denna och tidigare processtudier, vilka förbinds av en övergripande ledningsteori. Teorin visualiseras i form av en modell. Därefter diskuterar jag teorins konsekvenser för några av processteorierna och deras huvudbegrepp, nämligen potentialen till synergier, realiseringsledningens utmaningar och värdeskapande i fusioner och förvärv. Slutligen formuleras några råd till personer som leder synergirealiseringsprocesser i fusioner och förvärv i praktiken.

De tio kapitlen utgör sex delar: studiens problemområde, den tidigare litteraturen, metod, empiri, analys av det empiriska materialet, samt slutligen den syntetiserande diskussionen. För att ge läsaren en visuell överblick över avhandlingen och dess delar sammanfattas dessa nedan i figur 1:2.

Figur 1:2. Översikt av studiens delar och kapitel



KAPITEL TVÅ

VÄRDESKAPANDE I FUSIONER OCH FÖRVÄRV

I förra kapitlet framgick att fusioner och förvärv kan bidra till ökat värdeskapande, och att det i många fall är realiseringen av synergier som utgör källan till värdeskapande. I detta kapitel fördjupas diskussionen kring hur synergier bidrar till värdeskapande i fusioner och förvärv. Avhandlingens synsätt på värdeskapande och synergier presenteras först. Inom det valda synsättet systematiseras de synergier som vanligen förekommer i fusionslitteraturen, vilket sammanfattas i ett ramverk för synergier. Därefter vänder jag mig till förutsättningarna för synergier i fusioner och förvärv. Detta omfattar vilket pris som betalas för fusioner och förvärv, vilka typer av samgåenden som har argumenterats ha störst förutsättningar för värdeskapande, samt frågor som uppkommer under integrationsfasen; kulturella skillnader samt ytterligare organisatoriska och personalrelaterade frågor.

Perspektiv på värdeskapande i fusioner och förvärv

Inom forskningen används flera synsätt på ekonomiskt värdeskapande. I avhandlingen tas ett ägarperspektiv och värdeskapande anses ha skett i fusioner och förvärv när värdet på de inblandade företagen efter samgåendet överstiger summan av företagens värde före (Singh och

Montgomery, 1987:377-378; Capron och Pistre, 2002:782). Att just fokusera på skapande av värde för aktieägarna får några viktiga konsekvenser för vad som inkluderas i begreppet.

Att värde skall skapas exkluderar en rad ekonomiska effekter som kan förekomma i fusioner och förvärv. Hit räknas transfereringar av värde där en intressegrupp tillskansar sig värden på bekostnad av andra. Exempelvis kan företagsledningars berika sig på bekostnad av ägare och övriga intressentgrupper (Manne, 1965). Eftersom detta inte innebär att nya värden skapas, utan att gamla fördelas på nya sätt, inkluderas sådana transfereringar inte i det som här avses med värdeskapande.

Detsamma gäller monopolvinster. Fusioner som erbjuder monopolställning kan sätta konkurrensen ur spel, varefter monopolisten kan tillverka färre produkter eller sänka kvaliteten för att gynna ägarna. Eftersom detta motsvarar en värdeöverföring från konsumenter till ägarna, men där resursallokeringen i samhället som helhet anses ha förlorat betraktas också monopolvinster som transfereringar, snarare än värdeskapande. Denna syn är vanlig inom nationalekonomiska studier (Stigler, 1968; Eckbo, 1983; Ravenscraft och Scherer, 1987; Jakobsson, 2007).

Ägare kan berika sig på fusioner och förvärv genom att genomföra samgåenden och sedan stycka upp målföretaget och sälja delarna. Detta kan gynna de "raiders" som genomför affären, men sker på bekostnad av andra och kan sammanfattas till att innebära transfereringar där en grupp vinner men en annan förlorar. Följaktligen har sådana effekter ansetts skilda från värdeskapande, och har istället benämnts värde*kapande* eller "value capture". För att värde skall skapas behöver alltså nya värden uppstå (Haspeslagh och Jemison, 1991:25-27).

En bestämning av synergibegreppet för studien

Kanske genom sin attraktivitet - att erbjuda mer ur det redan befintliga - är synergibegreppet flitigt använt såväl inom fusions- och annan forskning som i icke-akademiska sammanhang. Det har gjort att användningen av

begreppet bitvis skiljer sig åt i olika sammanhang och det förekommer därför flera definitioner av synergibegreppet inom fusionsforskningen, vilka emellertid inte alltid förbinds med varandra (Seth, 1990a:432). Ofta används begreppet mer exemplifierande än utredande. Resultatet har blivit att synergier har fått karaktären av slaskbegrepp för olika effekter av fusioner och förvärv som står för delvis olika saker (Sandler, 1991:2). Följden är bland annat att synergibegrepp har kommit att användas på olika, ibland motstridiga sätt. Som ett av huvudbegreppen i föreliggande avhandling behöver synergibegreppet en närmare bestämning.

Ordet synergi kan härledas till grekiskan - *synergo*, sammansatt av *syn* och *ergo* - och betyder ordagrant "med" och "arbeta", alltså ungefär arbeta tillsammans. Vanligen används begreppet i betydelsen samarbetsvinster, alltså de positiva effekterna av att samordna verksamhet. Även om begreppet också kan innebära negativa effekter, alltså negativa synergier, används det i denna avhandling i likhet med huvuddelen av fusionsforskningen i bemärkelsen positiva effekter för värdeskapandet när inget annat anges. Dessutom kan noteras att redan ordets etymologi betonar att synergier får effekt när verksamhet ur tidigare separerade enheter samordnas, så att ett samarbete uppstår.

Studiens synergidefinition

Litteraturen om fusioner och förvärv erbjuder flera definitioner av synergier. I enlighet med det ovan anammade synsättet definieras synergier i denna avhandling som *sänkta kostnader eller höjda intäkter genom ökningar i fusionerande företags förmåga att konkurrera till följd av samordning mellan företagens verksamheter och resurser*. Denna definition erbjuder några fördelar jämfört med några alternativa definitioner. En är att den knyter an till en ökad konkurrensförmåga för de fusionerande företagen vilket överensstämmer bland annat med hur Capron och Pistre (2002:782) använder synergibegreppet, nämligen bland annat som samarbetsvinster som förstärker de fusionerande företagens konkurrensförmåga. Synergier blir därigenom förbundna med företagens förmåga att generera vinst i

konkurrens med andra företag. Att definitionen anger hur synergier bidrar till ökat värde, nämligen genom sänkta kostnader eller höjda intäkter. Detta lånar drag av Nupponens (1995:23) definition där synergier står för "profit impact of benefits and savings when combining organizations' skills and resources." Det gör att det är möjligt att uttala sig om hur ledningsåtgärder i realiseringen bidrar till ökat värdeskapande vilket kan förväntas skilja sig åt beroende på huruvida intäktsökningar eller kostnadssänkningar eftersträvas.

Den valda definitionen ger slutligen möjlighet att belysa synergier på skilda organisatoriska och hierarkiska nivåer i de fusionerande företagen. Detta skiljer sig från fusionsstudier som knyter synergier till ökningar i *företagets* värde (Sirower, 1997; Capron, 1999). Därmed framställs synergier som ett netto av alla enskilda positiva och negativa effekter av samordningen mellan företagen, summerade på företagsnivån. Medan detta är intressant vid värdering av företag är det mindre lämpat för den som intresserar sig för realiseringen av enskilda synergier i sig.

Avhandlingens synsätt på synergier

I enlighet med definitionen är avhandlingens synsätt på synergier är att de fruktbart kan delas in utifrån huruvida de påverkar kostnader eller intäkter. Ett antal skäl talar för detta. Ett är att detta synsätt är applicerbart på olika typer av verksamheter. Detta kan jämföras med det vanligare sättet att etikettera synergier utifrån i vilken verksamhet de uppträder. Som exempel nämns ofta marknads-, logistik-, försäljnings- och forskningssynergier (Ansoff, 1965; Kitching, 1967; Lindgren, 1982; Shelton, 1988; Napier, 1989; Larsson, 1990; Sirower, 1997). Eftersom frågan för avhandlingen inte i första hand är i vilken verksamhetsfunktion synergierna uppträder, utan hur de realiseras, ligger det nära till hands att använda begrepp som är användbara också i skilda verksamheter.

Dessutom har det i flera tidigare strategistudier av fusioner och förvärv visat sig användbart att dela in synergier utifrån deras kostnads- och intäktseffekter (Capron, 1999; Anand och Singh, 1997; Eccles, Lanes

och Wilson, 1999). Däremot har kostnads- och intäktssynergier endast undantagsvis (Häkkinen, 2005) utgjort huvudbegrepp i processtudier vilket bäddar för att kasta delvis nytt ljus över hur värdeskapande går till i samgåenden.

Till detta kan läggas att dessa synergityper erbjuder två kompletterande utmaningar som ledningar kan behöva hantera för att nå värdeskapande. Det kan därför förväntas att ledningen av realiseringens genomförande kan sammanfalla med synergityperna. Kostnadssynergier har vanligen behandlats med begrepp odlade inom teorier med rötterna i neoklassisk pristeori, där hög konkurrens och utbytbarhet av produkter tvingar fram jämna priser. Som en följd blir skal- och breddfördelar av stor betydelse för att hålla låga kostnader. Flera processtudier har framhållit vikten av detta (Lindgren, 1982; Larsson, 1989; Larsson, 1990; Nupponen, 1995; Larsson och Finkelstein, 1999). Dessa studiers kostnadsfokus uttrycker att problemet som ledningen har att hantera är *överskott* av resurser i förhållande till produktionsvolymen.

Inom resursbaserade perspektiv har istället argumenterats att företag över tid kan behålla övergenomsnittliga vinster under förutsättning att de har tillgång till resurser som leder till värdeskapande samt är svårimiterade och -ersatta (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Uteblivet värdeskapande kan därmed förklaras av att företag saknar kontroll över sådana resurser. Det är alltså *brist* på resurser som utgör ledningens problem. Detta blir tydligt i de processtudier som tar utgångspunkt i resursbaserade synsätt. Både motivet och de problem som uppstår i realise-ringen präglas av vikten att attrahera och hålla kvar kunskapsbärare i företagen (Birkinshaw et al., 2000; Ranft och Lord, 2002; Meyer och Lieb-Dóczy, 2003; Graebner, 2004; Greenberg och Guinan, 2004). De två synergityperna belyser därmed kompletterande synsätt på vilka svårigheter som ledningar behöver hantera vilket kan förväntas sammanfalla med hur realiseringen bedrivs.

Synergier och värdeskapande

Att välja ett synsätt som inkluderar begreppen kostnader och intäkter medför samtidigt att använda en redovisningsnära begreppsflora. Detta har kritiserats bland annat från finansiellt håll. Inom finansiellt orienterade studier argumenteras att värdering av företag istället bör ske grundat i företagets kassaflöden. Dessa utgörs av de medel ur företagets verksamhet som ägarna förfogar över efter att nödvändiga återinvesteringar har gjorts (Salter och Weinhold, 1979:120). Inom sådana finansiellt inriktade forskningsansatser har begreppen kostnader och intäkter som mått på värdeskapande kritiserats bland annat för att bortse från att risknivån kan skilja sig mellan olika investeringar. Vidare hävdas att investeringar bör värderas i relation till andra tillgängliga alternativ. Värdering, och värdeskapande, bör då alltså inte ske utifrån kostnader och intäkter (Lubatkin och Shrieves, 1986).

Några skäl gör att begreppen kostnader och intäkter ändå används i denna studie. För det första väger kritiken mot kostnader och intäkter som *mått* på värdeskapandet inte nödvändigtvis så tungt i denna studie, som ju har ett annat syfte. Vidare har inom finansiella modeller hävdats att maximering av aktiepriset utgör det övergripande målet och den måttstock som bör används på framgång i företagande. Det gemensamma målet för företagets verksamhet betraktas då som att maximera ägarnas ägande, och det är med avseende på detta mål som handlingsalternativ skall utvärderas. Men också bland förespråkare för denna tanke erkänns att detta inte säger något om hur ledningen skall gå tillväga får att nå detta mål (Jensen, 2000). Annorlunda uttryckt: att ledningen har ägarnas uppdrag att driva företaget pekar just på att ledningen av realiseringen kan belysas med andra modeller än rent finansiella.

Att belysa hur ledningen agerar för att skapa värde belyses istället i vad som har benämnts strategimodellen för värdeskapande. I denna framhävs företagsledningars strävan för att generera avkastning i konkurrens med andra aktörer på marknaden. I viss mån kan ledningen också påverka företagets risk. Men det är huvudsakligen åtgärder kring att öka företagets marknadsandel och utnyttja företagets resurser och

kompetenser och att sänka kostnader och höja intäkter som står i centrum för ledningens åtgärder (Salter och Weinhold, 1979:120-121). Kostnader och intäkter kan alltså vara användbara för att beskriva ledningens strävan efter att nå ökat värdeskapande. Även för studier som inte bygger på redovisningsdata kan begreppen förmodas vara möjliga att knyta till effekter av ledningens realiseringsåtgärder, och därmed till värdeskapande i fusioner och förvärv.

Mot en polariserad bild av att använda företagets kostnader och intäkter å ena sidan, och kassaflöden å den andra, talar att företagets förmåga att verka med sänkta kostnader och höjda intäkter på lång sikt är förbunden med dess aktievärde. På så vis argumenteras de två modellerna, finansmarknadens kassaflödesanalyser, och strategimodellens kostnads- och intäktsmodeller, trots sina skilda utgångspunkter, vara förenliga med varandra (Salter och Weinhold, 1979:118-119). Mot bakgrund av dessa skäl kommer avhandlingen främst att konceptualisera synergier utifrån deras effekter i form av sänkta kostnader och höjda intäkter.

En systematisering av synergier ur fusionslitteraturen

I enlighet med det valda synsättet på synergier som kostnadssänkande och intäktshöjande erbjuds i det följande en systematisering av synergier i fusioner och förvärv. Medan synergier är en källa till värdeskapande i fusioner och förvärv finns det flera olika typer av synergier. Nedan redogörs för de typer som i regel förekommer i fusionslitteraturen. De ordnas därvid efter den huvudsakliga effekt på värdeskapandet som de vanligen tillskrivs. Genom att utifrån detta utveckla ett ramverk för synergier i fusioner och förvärv skall diskussionen bädda för fortsättningen av studien.

Kostnadssynergier i fusioner och förvärv

Kostnadssynergier uppträder när samordningen leder till sänkta kostnader jämfört med situationen innan samordningen skedde. Det är kostnadssynergier som har fått mest uppmärksamhet i fusionslitteraturen och

teorier om kostnadssynergier har främst utvecklats inom vad som har benämnts "cost efficiency theory" inom Industrial Organizationskolan (Häkkinen, 2005:69). Fyra slags kostnadssynergier särskiljs nedan.

Den största delen av synergier med kostnadssänkande effekter i litteraturen går att hänföra till ett gemensamt och ökat utnyttjade av olika slags resurser som inte utnyttjas till fullo (Penrose, 1995:71; Brush, 1996:3). Detta gäller för de två begrepp som förekommer i nära nog samtliga fusionsstudier, nämligen skal- och breddfördelar. Skalfördelar har definierats som effekter som uppträder "when the increased size of a single operation unit producing or distributing a single product reduces the unit cost of production or distribution" (Chandler, 1990:17). Skaleffekter innebär därmed att styckkostnaden för tillverkning eller distribution av en produkt inte ökar med volymen. Det kan ske på ett antal sätt. Ett sätt är att användningen av en eller flera resurser med en fast kostnad kan ökas. Genom att öka utnyttjandegraden, men utan att den fasta kostnaden ökar, blir kostnadsökningen inte proportionerlig mot volymökningen. Även om den totala kostnaden alltså ökar vid ökad volym, avtar styckkostnaden så länge det finns ledig kapacitet att utnyttja. Potentialen för skalfördelar består sålunda av ledig kapacitet (Singh och Montgomery, 1987:379), såsom i maskiner, fabriker eller transportsystem. I fusioner och förvärv kan denna lediga kapacitet förekomma i det ena eller båda företagen. I den mån som volymen inte leder till full beläggning kan lediga resurser också avyttras. Omallokering av processer som leder till ökad beläggning av tillgängliga resurser kan friställa andra, vilka med följd att också de totala kostnaderna kan sänkas.

Haldi och Whitcomb (1967) skiljer mellan statiska och dynamiska skaleffekter. De skaleffekter som nämndes ovan benämns statiska. Detta eftersom styckepriset faller proportionerligt med ökningar i volymen per tidsenhet. Det leder till ett rätlinjigt och statiskt samband mellan volym och styckkostnad, såsom vid en ökad produktionsvolym per månad i en fabrik (Haldi och Whitcomb, 1967). I kontrast till detta kan ställas effekter som inte medför proportionerligt minskade kostnader. Sådana benämns då dynamiska skalfördelar, eller inlärningseffekter (Hirschmann,

1964; Hayes och Wheelwright, 1979). Inlärningseffekter uppträder när tiden för att utföra ett visst arbete minskar med antalet gånger som arbetet utförs, vilket har argumenterats vara märkbara särskilt vid upprepningar av komplexa projekt. I motsats till statiska skalfördelar som faller med ökad volym per tidsenhet faller kostnaderna i dynamiska skalfördelar i takt med den ackumulerade volymen (Lloyd, 1979:224). Som exempel kan användas den kortare tiden det tar att tillverka ett andra flygplan jämfört med det första, det tredje med det andra, och så vidare. Liksom statiska skalfördelar verkar dynamiska skalfördelar sålunda kostnadssänkande (Lloyd, 1979; Hayes och Wheelwright, 1979; Hirschmann, 1964). Eftersom tidsvinsterna är avtagande med den ackumulerade volymen faller kostnaderna icke-linjärt, och kan därmed betraktas som en andra typ av synergi som kan uppträda tillsammans med, eller separat från, statiska skalfördelar.

Som nämndes finns det skillnader i hur synergibegreppet har använts i fusionslitteraturen. Ett exempel är Sandler (1991:18), som menar att synergier skall överstiga det som går att räkna ut på förhand vilket exkluderar effekter av ökat utnyttjande av en given resurs, som ju blir en funktion av kostnad och volym. Denna ståndpunkt skiljer sig både från huvuddelen av litteraturen och hur synergier betraktas i denna studie. Den uppvisar istället likheter med finansiella synsätt på synergier, där aktiemarknaden förutsätts värdera framtida kassaflöden. För att skapa värde behöver då synergier överstiga de effekter som marknaden redan har beräknat för de enskilda företagen. Eftersom denna studie inte behandlar aktiemarknadens värdering av synergierna, utan synergierna i sig, ansluter jag mig därför till dem som inkluderar också ökad beläggning och därmed skalfördelar i synergibegreppet.

Vanligt förekommande i fusionslitteraturen är även "scope effects" (Panzar och Willig, 1982), eller breddfördelar. Chandler (1990:17) definierar dessa som de effekter "resulting from the use of processes within a single operating unit to produce or distribute more than one product". Det rör sig sålunda om fördelar som uppstår när *flera* produkter

tillverkas samtidigt, varför de av Sköld (2007) betecknas som vidd-ekonomier; fördelar vid tillverkning av en vidd av produkter.

Liksom hos skalfördelar består potentialen av ledig kapacitet i en resurs. Vissa resurser kan användas på samma sätt för produktion av flera produkter. Vissa bilmodeller har exempelvis likadana dörrar både för herrgårds- och sedanmodeller. En pressmaskin som används för att tillverka bildörrar till båda modellerna kan då ge lägre kostnad jämfört med att ha två maskiner.

För vissa resurser gäller istället att olika aspekter av resursen används för de skilda produkterna. Bailey och Friedlaender (1982) exemplifierar med fårskötsel som breddas från att endast sälja kött till att också sälja ull. Genom att en ny sida av resursen - ullen - av resursen - fåret - används kan kostnader för foder, vaccinationer och stallar kan vara gemensamma för båda produkterna, vilket ger lägre kostnader jämfört med att ha två fårbesättningar. Genom att potentialen utgörs av ytterligare en aspekt av produktionsresursen kan breddfördelar till skillnad från skalfördelar uppträda både oberoende av volymförändringar och samtidigt med skalfördelar (Bailey och Friedlander, 1982:1026-28). Gränsen mellan vad som betraktas som skal- och breddfördelar blir avhängig av hur produkten definieras. Medan kött och ull lätt kan skiljas gäller inte det med nödvändighet för alla produkter, varför gränsdragningsproblem mellan begreppen kan uppstå (Bailey och Friedlaender, 1982:1028; Larsson, 1990:81).

Realiseringen av skal- och breddfördelar förenas av att de förutsätter ökat utnyttjande av en given resurs. Realiseringen efter fusioner och förvärv kan alltså ske genom att ledig kapacitet i ett företag beläggs med exempelvis tillverkning som tidigare utfördes i det andra. Trots att potentialen för både skal- och breddfördelar utgörs av outnyttjad kapacitet i en given resurs är det värt att notera att fusionslitteraturen endast undantagsvis har förbundit potentialen för kostnadssänkningar med ledig kapacitet, eller "slack" (Schweiger och Walsh, 1990:80-81; Meyer, 1996:21-22).

Ett fjärde kostnadssänkande slag av synergier i litteraturen om fusioner och förvärv baseras på marknadsmakt. Ökade gemensamma inköpsvolymer kan omsättas i krav på lägre priser genom de fusionerande företagens ökade marknadsmakt (Kitching, 1967; Singh och Montgomery, 1987; Seth, 1990b; Hitt et al., 1998; Larsson och Finkelstein, 1999). I denna avhandling används istället begreppet förhandlingsstyrka, från "bargaining power". Det står här för en organisatorisk aktörs förmåga att påverka villkoren för ett utbyte med en extern aktör. Detta skiljer sig från hur begreppet marknadsmakt har använts, nämligen som påverkan på kvalitet eller pris på en hel marknad (Eckbo, 1983; Chatterjee, 1986).

Vidare står förhandlingsstyrkan här inte för en faktisk relation mellan tillgång och efterfrågan på en marknad, utan aktörers upplevda förhandlingsstyrka. Detta skiljer sig i sin tur från hur förhandlingsstyrka i andra sammanhang har använts, då det ibland har lånat drag av neoklassiska synsätt och närmast blivit en funktion av tillgång och efterfrågan (Lindblom, 1948) och gällande på en hel marknad (Porter, 1980). Genom att istället beteckna aktörers upplevda förhandlingsstyrka kan den i förhandlingar påverkas genom hot att byta handelspartner eller bluffar. Eftersom två parter kan utnyttja detta mot varandra är det den upplevda nettoeffekten som ger förmåga att påverka utbytet (Kuhn, 1964). En följd av detta är att den juridiska förändring som leder till ökad marknadskoncentration inte med automatik leder till ökad förhandlingsstyrka. Istället behöver ökad förhandlingsstyrka liksom andra synergier realiseras för att ge effekt. Istället kan exempelvis två inköpsavdelningar behöva samordna inköpen för att kunna nå ökad förhandlingsstyrka och lägre inköpspriser.

Av vikt för hur potentialen för kostnadssynergier kan förväntas se ut i fusioner och förvärv gäller att flera kostnadssynergier som förekommer i fusionslitteraturen förutsätter ledig kapacitet. För att kunna utnyttja den lediga kapaciteten i en viss resurs krävs då likheter i de verksamheter som bedrivs. Realisering kan leda till sänkta styckkostnader genom ökad beläggningsgrad och sänkta fasta kostnader i de fall då ledig kapacitet kan avyttras. Också ökad förhandlingsstyrka kan realiseras genom samordning

av organisationerna, men inte nödvändigtvis genom utnyttjandet av en ledig kapacitet.

Intäktssynergier i fusioner och förvärv

Intäktssynergier har realiserats när samordningen mellan fusionerande företag leder till att intäkterna ökar jämfört med situationen innan samordningen skedde. Jämfört med kostnadssynergier är intäktshöjande synergier mer sällan förekommande i fusionslitteraturen (Häkkinen, 2005:62). Det kan bland annat förklaras av att några av de teoretiska grundvalarna för intäktsökande synergier har utvecklats senare än de produktionsteorier som ligger till grund för kostnadssynergier.

Flera intäktssynergier som förekommer i fusionslitteraturen har utvecklats inom det resursbaserade perspektivet. Då förklaras värdeskapande av de resurser som företaget kontrollerar. Sådana resurser som är värdefulla, präglas av knapphet och som inte lätt kan ersättas kan ligga till grund för bestående konkurrensfördelar (Penrose 1995; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Barney, 2001). Resurser definieras brett, och omfattar sådant som företaget behöver, vilket kan vara såväl maskiner och personal, som varumärken och kundrelationer (Häkkinen, 2005:70). I detta perspektiv utgör fusioner och förvärv möjligheten att tillägna företaget värdefulla resurser (Chatterjee, 1986; Harrison, Hitt, Hoskisson och Ireland, 1991). Detta synsätt ligger till grund för resonemangen bakom flera intäktssynergier.

Fusionslitteraturen har betonat tre sätt som alla har gemensamt att öka företagets förmåga att skapa ökat kundvärde med följd att ett högre pris kan erhållas för de varor eller tjänster som företagen producerar. Det första innebär att ökade försäljningsvolymer nås genom att produkter från ett företag säljs via distributions- och säljresurser ur det andra. Sådan korsvis försäljning eller "cross selling" kan innebära antingen att det ena företaget marknadsför och säljer det andras produkter, eller att båda ömsesidigt säljer varandras (Larsson och Finkelstein, 1999:6; Häkkinen, 2005:62). Vidare kan det ena företagets varumärke användas även för det

andra företagets produkter. På så vis kan ett välkänt eller uppskattat varumärke göra att kunders positiva upplevelse av samtliga produkter ökar, vilket bäddar för att omsättas i högre intäkter, genom högre priser eller större volym (Sandler, 1991:92). Denna uppfattning delas inte av Larsson (1990:80) som menar att varumärken utgör resultatet av det ena företagets investeringar. Eftersom också det andra företaget då kunde ha investerat på liknande sätt skulle varumärket inte vara en följd av samgåendet. Eftersom ett sådant resonemang kunde omfatta även andra typer av resurser räknas dock varumärkesutsträckning till synergierna i denna studie

Intäktssynergier kan också uppstå genom att kombinera två produkter - varor eller tjänster - ur de båda företagen. Om kunden upplever större nytta av varorna när de säljs tillsammans jämfört med om de säljs separat möjliggör det höjda priser, och därmed ökade intäkter. Sådan "bundling" eller "tie-in sales" betecknas därför också som intäktshöjande (Salter och Weinhold, 1979:9; Seth, 1990b:101).

Det är för det tredje vanligt att diskutera intäktshöjande effekter i samband med kunskapsintegration mellan fusionerande företag. Kunskapens betydelse för företags konkurrenskraft har uppmärksammats inom företagsekonomi i allmänhet. Särskilt gäller detta tyst kunskap. Eftersom tyst kunskap är svår att formalisera är den också svår att imitera och erbjuder därför grunden till särskilt gynnsamma konkurrensfördelar (Kogut och Zander, 1992). Kunskap och kunskapsintegration har tillmätts ökad vikt också i fusionsforskningen. Då argumenteras att kunskap, vanligen inom forskning eller utveckling, utgör exempel på en svårimiterbar och värdefull resurs som kan tillägnas företag genom förvärv. Huvudsakligen har processtudier därför ägnats kunskapsintegration inom särskilt kunskapsintensiva branscher (Ranft och Lord, 2002; Greenberg och Guinan, 2004).

Potentialen för intäktssynergier skiljer sig en smula från de för kostnadssynergier. För kunskapssynergier gäller att det inte med självklarhet finns en övre gräns. Tvärtom kan användningen av kunskap leda till att ny kunskap skapas. Potentialen för kunskapssynergier består

därmed i kombinationen av resurser som inte nödvändigtvis förbrukas. De lediga kapaciteter som utgör potentialen för många kostnadssynergier blir därför inte applicerbara här (Sandler, 1991:87-88).

För intäktssynergier generellt gäller att potential många gånger uppstår när *olika* resurser integreras. Även om några studier explicit framhävt olikheter mellan de inblandade företagen som potential för synergier (Larsson, 1990; Larsson och Finkelstein, 1999; Genç och Castañer, 2001) har betoningen ofta legat just på likheter. För intäktssynergier gäller istället att olikheterna kan bidra till ökat värdeskapande. Potentialen för intäktssynergier kan då bestå i att tillägna företaget kompetenser som skiljer sig från och kompletterar de egna, att komplettera sortimentet med andra produkter eller att produkter från ett företag säljs via distributionskanaler på en annan marknad än den egna.

Slutligen har marknadsmakt förknippats med ökade intäkter. Ökad marknadsmakt gentemot kunder i fusioner och förvärv kan leda till möjlighet att öka priser (Singh och Montgomery, 1987, Seth, 1990a; Sandler, 1991:94-95; Nupponen, 1995:166). Genom att både kunna verka kostnadssänkande och intäktshöjande intar förhandlingsstyrkan därmed något av en särställning bland synergierna. I enlighet med det tidigare resonemanget används i denna avhandling istället begreppet förhandlingsstyrka.

Ett ramverk för synergieffekter i fusioner och förvärv

Ovan delades de synergier som vanligen förekommer i fusionslitteraturen in beroende på vilken effekt på värdeskapandet i termer av kostnadssänkning eller intäktshöjning som de vanligen tillskrivs. I litteraturen förekom fyra typer av synergier i varje kategori. I tabell 2:1 nedan sammanfattas de synergier som har diskuterats, tillsammans med exempel på studier i vilka de förekommer.

Tabell 2:1. En systematisering av synergieffekter ur fusionslitteraturen indelade utifrån huruvida de har beskrivits ha huvudsakligen kostnadssänkande ellerr intäktshöjande effekt.			
Synergityp	**Synergieffekt**	**Eftersträvad huvudsaklig effekt i fusioner och förvärv**	**Förekommer bl.a. i följande studier**
Kostnads-sänkande	Skalfördelar	Sänkta styckkostnader för en produkt genom utnyttjande av ledig kapacitet	Kitching (1967), Larsson (1990), Sandler (1991), Gerpott (1995), Genç och Castañer (2001)
	Breddfördelar	Sänkta styckkostnader genom att resurser delas för produktion av olika produkter	Kitching (1967), Bailey och Friedlander (1982), Larsson (1990), Sandler (1991), Gerpott (1995), Häkkinen (2005)
	Inlärningseffekter	Sänkta styckkostnader i takt med ökad ackumulerad volym	Hirschmann (1964), Haldi och Whitcomb (1967), Hayes och Wheelwright (1979)
	Ökad förhandlingsstyrka mot leverantörer	Gynnsammare villkor i utbyten med leverantörer	Kitching (1967), Singh och Montgomery (1987), Seth (1990), Häkkinen (2005)
Intäktshöjande	"Cross-selling"	Ökad volym när en produkt ur ett företag når kund genom det andra företagets marknadsorganisation	Häkkinen (2005), Larsson och Finkelstein (1999)
	"Bundling"	Ökat pris genom ökat kundvärde när två produkter ur två företag säljs gemensamt	Salter och Weinhold (1979), Seth (1990), Capron (1999)
	Kunskapsöverföring	Skapande av nya förmågor genom kunskapsöverföring, exempelvis i produktutveckling	Bresman, Birkinshaw och Nobel (1999), Birkinshaw et al. (2000), Ranft och Lord, (2002), Greenberg och Guinan (2004)
	Ökad förhandlingsstyrka mot kunder	Gynnsammare villkor i utbyten med kunder	Seth (1990), Harrison et al. (1991), Chatterjee (1992) ; Nupponen (1995)

Kartläggningen av synergierna ovan gav både en bruttobild av de vanligen förekommande synergierna, och en systematisering utifrån värdeskapandet. Det återstår att närmare beskriva synergiernas förekomst i fusionsprocesser. Ett sätt att ge en helhetsbild av synergiers värdeskapande är därför att beskriva dessa i ett fusionskronologiskt perspektiv. Värdeskapande och synergier behandlas med skilda tyngdpunkter och ur skilda perspektiv inom fusionslitteraturen. De faktorer som har identifierats ha stor inverkan på värdeskapandet inverkar vid olika tidpunkter i fusionsprocesser (Häkkinen, 2005:29-31). Ofta beskrivs fusioner och förvärv som bestående av olika faser, från de första idéerna om ett samgående, via förhandling och betalning, till fasen efter att samgåendet har vunnit laga kraft. Även om etiketterna för faserna skiftar betecknar de ofta planering, förhandling och integration (Lindgren, 1982:4; Risberg, 1999:31-34; Frommer, 2001:33-34). För att nå en

överblick över värdeskapande genom synergier i fusioner och förvärv kommer jag i det följande att följa en sådan kronologisk ordning.

Värdeskapandets förutsättningar: synergipotential i fusioner och förvärv

Ett drag som präglar en stor del av fusionslitteraturen är att det värdeskapande som synergier kan skapa bestäms av kombinationen av företagens resurser. Vilka resurser och förmågor som företagen för med sig, och kombinationen dem emellan, sätter ramarna för värdeskapandet (Salter och Weinhold, 1979:199; Jemison och Sitkin, 1986; Shrivastava, 1986; Larsson, 1990:260; Nupponen, 1995:161). Om förutsättningarna för vilket värdeskapande som sker sätts redan i förutsättningarna blir det ur ett värdeskapandeperspektiv intressant att söka svaret på vilka samgåenden som leder till högre värdeskapande än andra.

Likhet och olikhet som förutsägelse för samgåendens värdeskapande

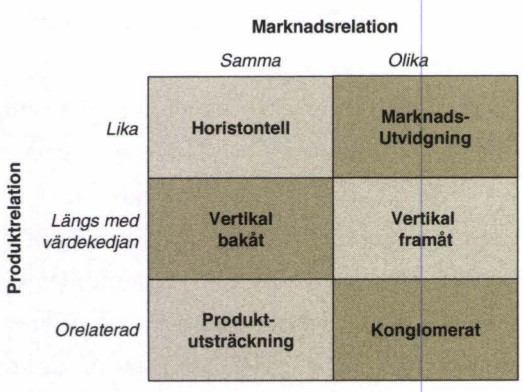
Två vanligt förekommande begrepp för att diskutera olika typer av samgåenden är företagens överensstämmelse, det vill säga har hög "relatedness", och strategisk passform, eller "strategic fit". Överensstämmelse står för huruvida företagen ägnar sig åt samma typ av verksamhet och innebär då att de inblandade företagen besitter hög grad av gemensamma kompetenser, resurser, marknader, produktionsteknologier och distributionssystem (Rumelt, 1986:11-19). Begreppet tar därmed explicit utgångspunkt i likheten mellan företagen, deras resurser och verksamheter. Strategisk passform står för att företag och deras verksamhet olika väl kan passa på sin marknad. Sådana företag som passar väl kan nå högre värdeskapande än sådana som har dålig passform. I fusionssammanhang innebär god strategisk passform att de inblandade företagen förstärker varandras gemensamma strategi på marknaden (Jemison och Sitkin, 1986). Ofta har studier av värdeskapande jämfört det värdeskapande som sker med graden av likhet mellan företagen. Hur

företagen förhåller sig till varandra särskiljs ofta med hjälp av olika former av teoretiska ramverk.

Ramverk för typologisering av fusioner och förvärv

Inom fusionslitteraturen refereras ofta till ett ramverk utvecklat av den amerikanska myndigheten Federal Trade Commission, FTC (se exempelvis Lubatkin, 1983). Som skall bli tydligt är detta typiskt för många fusionsramverk genom att ta utgångspunkt i graden av likhet mellan de inblandade företagen mätt i två dimensioner, nämligen marknads- och produktrelationerna. Marknadsrelationen skiljer mellan samma och olika geografiska marknader. Produktrelationen, som omfattar såväl varor som tjänster, rymmer tre alternativ. En är att företagens produkter är likadana och samgåendet överensstämmande, en annan att de är olika - då benämns företagsrelationen oöverensstämmande ("unrelated"). Slutligen finns möjligheten att företagen befinner sig i olika delar av värdekedjan, där det ena företaget agerar leverantör till det andra. De två dimensionerna kan beskrivas som en marknads- och en produktrelation. Tillsammans uppstår sammanlagt sex möjliga kombinationer, vilka visas i figur 2:1.

Figur 2:1. FTC:s ramverk för att klassificera olika typer av fusioner och förvärv



Källa: Anpassat från Larsson (1990:206)

Samgåenden mellan företag på samma geografiska marknad och i samma del av värdekedjan kallas horisontella. Samgåenden mellan företag på samma geografiska marknad men olika delar i värdekedjan kallas vertikala bakåt. Ett samgående på en gemensam geografisk marknad, men mellan företag som framställer olika produkter, benämns produktutsträckning. Marknadsutvidgning uppnås i samgåenden där företagen betjänar olika marknader, men tillverkar samma typ av produkter. Samgåenden som förbinder företag på olika marknader, och företag i olika led av värdekedjan, benämns vertikala framåt. I konglomerat, slutligen, saknar företagen likhet såväl ifråga om marknad som om produkt (Larsson, 1990).

Ett liknande synsätt återfinns hos Dahlgren och Witt (1988). De utgår från graden av likhet mellan de inblandade företagen för att kategorisera olika typer av fusioner och förvärv. De mäter likheten i dimensionerna produkt och marknad. Samgåenden kan då särskiljas utifrån huruvida målföretagets produkt och marknad är densamma som förvärvande företags nuvarande, eller om de är nya. Tillsammans uppstår fyra möjliga förvärvstyper. Ren horisontell står för att båda dimensionerna är lika med förvärvande företags nuvarande. Koncentrisk marknad innebär att en ny produkt har lagts till en nuvarande marknad, koncentriskt produktområde att en ny marknad har tillägnats, men produkten är likadan. Diversifiering och konglomerat innebär att såväl marknad som produkt för målföretaget är ny för förvärvande företag (Dahlgren och Witt, 1988:8).

Även Sheltons (1988) ramverk behandlar förutsättningarna för värdeskapande utifrån två dimensioner. Dimensionerna är också här marknad respektive produkt, och inom dessa skiljs mellan hög och låg grad av likhet för de fusionerande företagen, vilket i likhet med Dahlgren och Witts (1988) ramverk skapar tillsammans fyra möjliga kombinationer. Ramverket skiljer mellan kategorierna identiska produkter och kunder, nya produkter men gemensamma kunder, likadana produkter och samma kunder, samt helt orelaterade.

Likheten med övriga ramverk framträder också i Larssons (1990) ramverk. Han föreslår ett ramverk för att klassificera fusioner och förvärv med utgångspunkt i de kompetenser som företagen besitter. Det kan lättast beskrivas som en 3x4-matris, som även det bygger på relationer mellan de berörda företagen i två dimensioner; marknad respektive produktion. Medan detta ger upphov till tolv teoretiskt möjliga kombinationer menar Larsson att främst tre är vanligt förekommande. Dessa är dels sådana där både marknad och produktion överlappar, dels orelaterade, där vare sig marknad eller produktion överensstämmer. Övriga slås ihop till en kategori; kompletterande samgåenden (Larsson, 1990:206-213). Gemensamt för dessa ramverk är sålunda att de utgår från graden av likhet mellan företagen ifråga om produkt och marknad för att typologisera samgåenden.

Empiriska studier av förutsättningar och värdeskapande

Utifrån att samgåenden kan kategoriseras på olika vis blir ur studiens perspektiv en relevant fråga vilka samgåenden som utlovar högst värdeskapande. Flera studier har ägnats åt just detta. En central skiljelinje i litteraturen är huruvida högst värdeskapande uppstår i samgåenden som präglas av likheter eller i sådana präglade av olikheter. Trots att frågan har rönt stor uppmärksamhet saknas entydiga resultat.

Flera argument har anförts för att olikheter skall ge mera värdeskapande än likheter. Till dessa hör att skickliga ledare kan driva olika typer av verksamheter och att företagens kassaflödessvängningar kan minska om man är verksam i skilda branscher. Några studier har också givit stöd för att samgåenden med låg överensstämmelse leder till värdeskapande (Caves 1981, Chatterjee, 1986; Chatterjee och Lubatkin, 1990; Seth, 1990a). Efterhand har trenden varit att betona vikten av företagets kärnkompetens (Prahalad och Hamel, 1990). Att ledningen därmed betraktades som skickligare att leda företag inom vissa, men inte andra, områden gjorde att andelen överensstämmande förvärv ökade. För värdeskapande i samgåenden mellan överensstämmande företag talar

möjligheterna att samutnyttja resurser och kompetenser inom närliggande områden.

Att överensstämmande samgåenden leder till högre värdeskapande har fått stöd i flera studier. Exempelvis fann Singh och Montgomery (1987) att liknande företag rörande både produkter och marknader har visat sig erbjuda högre värdeskapande än samgåenden som rymmer olikheter (Singh och Montgomery, 1987) vilket får stöd hos Shelton (1988) och Anand och Singh (1997). Också Hitt, Harrison, Ireland, och Best (1998) fann stöd för att företag som fortsatte att utveckla sin kärnverksamhet i förvärvet lyckades något bättre än företag som diversifierade till annan verksamhet, vilket även får stöd hos Datta (1991) och Holmén (1998). Det finns alltså ett flertal studier som framhäver att likheter mellan företagen sammanfaller med värdeskapande i fusioner och förvärv.

Samtidigt har flera studier ifrågasatt sambandet mellan företagens likhet före samgåendet, och det värdeskapande som sker. Flera studier har förgäves sökt systematiska skillnader i värdeskapande i relation till graden av överensstämmelse (Lubatkin, 1987; Davis och Thomas; 1993) och Sirower (1997:125) förkastar sambandet mellan likhet mellan företagens verksamhet och operativa synergier. Också i metastudier av tidigare forskning visas att likheter och olikheter erbjuder en osäker vägledning om vilket värdeskapande som är att vänta (Bild, 1998:163-167; King et al., 2004).

Detta har lett till att dimensionen likhet-olikhet före ett samgående ger förenklade förutsägelser om vilket värdeskapande som följer. Ett sätt att hantera detta är att hävda att både lik- och olikheter skapar värdeskapande, vilket också har fått stöd i ett antal studier (Hitt et al., 1998; Larsson och Finkelstein, 1999).

Trots att flera studier har ägnats just åt vilka förutsättningar som skapar störst potential för värdeskapande har få tydliga framsteg gjorts. Frågan vilken typ av fusioner och förvärv som leder till högst värdeskapande verkar därför svår att besvara med utgångspunkt i typen av samgående.

Skillnader i ledningsstil och storlek

Även andra förutsättningar har studerats med avseende på värdeskapande. Detta gäller bland annat vilken ledningsstil som de båda företagens ledningar använder. Ledningsstil har definierats som ledningens attityder bland annat till risk och grad av styrning i företaget, i vilken grad som anställda involveras i beslut, samt i hur stor utsträckning som ledningen kommunicerar med anställda. Stora skillnader i ledningsstil har visat sig inverka negativt på utfallet i samgåenden. Detta gäller också i samgåenden där låg grad av integration eftersträvas, eftersom det också då vanligen krävs att åtminstone ledningarna interagerar (Datta, 1991).

En ytterligare relation mellan de samgående företagen som har studerats är den relativa storleken mellan den inblandade företagen, det vill säga om samgåenden mellan företag som är ungefär jämnstora presterar annorlunda än mellan företag av olika storlek. Det har föreslagits att förvärv av större företag också erbjuder större möjliga synergier vilket har fått stöd (Shelton, 1988), särskilt när de båda företagen agerar inom samma typ av verksamhet (Seth, 1990a). Det har även visats att märkbart mindre målföretag leder till lägre avkastning. En förklaring är att små målföretag inte får samma uppmärksamhet av förvärvande ledning som större. Som en följd kan den energi som ledningen investerar i realiseringen vara lägre, med följd att integrationen inte lösgör lika stora synergier (Kitching, 1967; Pablo, 1994; Larsson och Finkelstein, 1999).

Andra har istället argumenterat att integrationssvårigheterna ökar med storleken på målföretaget. Även om stora målföretag medför stor potential krävs också större integrationsansträngningar för att ta tillvara möjligheterna varpå de problem som kan uppstå blir större. På så vis skulle förvärv av större företag i praktiken kunna medföra mindre värdeskapande än förvärv av mindre (Shrivastava, 1986). Det finns därmed olika synsätt på vilka inbördes och absoluta storleksförhållanden som borde leda till störst värdeskapande.

Tidigare erfarenhet av samgåenden

Vissa företag genomför oftare förvärv än andra. Lärdomar från tidigare samgåenden, utvecklade organisatoriska rutiner och individuella erfarenheter från tidigare förvärv kan då påverka förmågan att ta tillvara synergipotential mellan företagen, och därmed inverka på värdeskapandet.

Flera studier pekar på ett gynnsamt samband mellan erfarenhet och värdeskapande. Hitt et al. (1998) fann stöd för att en allmän erfarenhet av förändring skulle kan gynna värdeskapandet i samgåenden. Eftersom samgåenden kan följas av stora organisatoriska förändringar kan företag även med erfarenhet av annan organisatorisk förändring nå bättre utfall i fusioner och förvärv (Hitt et al., 1998). Det är inte självklart att tidigare genomförda förvärv leder till ökad erfarenhet. Det är istället centralt att erfarenheter också lagras. Zollo och Singh (2004) fann att företag som genomför många förvärv och också förmår att kodifiera och lagra erfarenheter lyckas ta tillvara fler synergier mellan företagen. Att erfarenheten kan beröra olika delar visas av Lindvall (1991). Vid internationella förvärv har såväl erfarenheter av att göra affärer i målföretagets land, av tidigare förvärv, samt av målföretagets verksamhet visats inverka gynnsamt på utfallet (Lindvall, 1991).

Att erfarenhet gynnar värdeskapande emotsägs emellertid i andra studier. King et al. (2004) visade att företag som historiskt har genomfört många förvärv, och därmed borde ha en stor erfarenhet, inte nådde påvisbart högre värdeskapande än andra förvärvande företag.

Andra har erbjudit en mer problematiserad bild av erfarenheternas effekter för värdeskapandet. En fara med erfarenhet är att ledningen tenderar att upprepa likadana förvärv. Risken finns då att ledningen genomför förvärv baserat på erfarenheter snarare än den aktuella situationen. Detta har visats kunna leda till misslyckat värdeskapande (Amburgey och Miner, 1992). Både avsaknad av och alltför stor tillit till erfarenhet kan leda till misslyckande. Bäst lyckas företag med viss erfarenhet av tidigare förvärv, men som inte överskattar sin egen förmåga. Däremot riskerar både oerfarna och väldigt erfarna företag att begå

misstag som leder till mindre eller uteblivet värdeskapande (Haleblian och Finkelstein, 1999).

Förutsättningarnas förklaringsvärde

Medan en rad olika förutsättningar har studerats i relation till värdeskapande i fusioner och förvärv framträder få tydliga slutsatser. En metodologisk förklaring till de kluvna resultaten angående lik- och olikheter rör hur dessa har operationaliserats. Ett sätt att operationalisera ramverken är att använda industrikoder, eller SIC-koder, som anger vilken typ av verksamhet som företag bedriver. Jämförelsen mellan fusionerande företags koder indikerar då hur lik verksamhet som bedrivs. Detta förfarande återfinns i flera studier såsom Davis och Thomas (1993) och Anand och Singh (1997). För företag som rymmer mer än en typ av verksamhet ger emellertid en enda sammanfattande kod en förenklad bild av de resurser som företaget rymmer, och därmed vilka potentialer till synergier som föreligger. Bland annat bristfälliga operationaliseringar har anförts som förklaring till de tvetydiga resultaten om sambanden mellan graden av likhet och värdeskapande (Seth, 1990b:113).

Dessutom är det värt att notera att förutsättningarna tillskrivs förklaringsvärde för värdeskapandet. Att förutsättningarna för samgåendet skall vara relevanta för att också utgöra förutsättningar för realiseringen, som i många fall kan ske flera år senare, bygger på antagandet att inga större förändringar har inträffat i företagens situation i övrigt. Att förutsättningarnas betydelse ändå är djupt rotad återspeglas i att flera fusionsstudier som har ägnats åt värdeskapande har lagt tonvikten på sådana faktorer som i hög grad bestäms innan fusionen eller förvärvet har vunnit laga kraft (Häkkinen, 2005:13).

En sådan källa till förändrade förutsättningar skulle kunna vara företagens omgivning. Tidigare förbands synergier med förstärkningar i företagens konkurrensförmåga. Samtidigt är det inte orimligt att konkurrenssituationen förändras av andra krafter än de fusionerande

företagen själva. Detta särskilt som realiseringen bitvis kan ta lång tid att genomföra.

De ramverk som tidigare presenterades medger begränsad möjlighet att framhäva konkurrensförändringar efter att samgåendet har vunnit laga kraft. Då företagsexterna faktorer inkluderas utgörs dessa ofta av marknaden. Den utgörs i sin tur ofta av graden av likhet mellan de inblandade företagens marknader. Det är alltså snarare *relationen* mellan företagens geografiska marknader som utgör omgivningen, snarare än marknaderna i bemärkelsen kunder, konkurrenter och andra aktörer.

Synergiernas pris: granskning, förhandling och pris för fusioner och förvärv

Den betalning som sker i fusioner och förvärv har påverkan på vilket värdeskapande som kommer ägarna till del. Liksom för andra investeringar blir möjligheten att nå ökat värdeskapande avhängigt att priset inte är högre än värdet på värdeskapandet, det vill säga synergierna. Ofta känner förvärvande företag inte i detalj till målföretaget. En del i denna fas är därför i vilken mån som förvärvsobjektet granskas och vilka faktorer som då beaktas.

Förhandling, granskning av målföretaget och betalningsform

En uppenbar förklaring till att överbetalning sker är att det är svårt att värdera företag och de samarbetseffekter som kan följa samgåenden. Många samgåenden föregås av mer eller mindre rigorösa kontroller av målföretaget. För att utvärdera vilket förvärvspris som motiveras undersöks ofta målföretaget och dess resurser i en "due diligence". Sådana granskningsförfaranden kan exempelvis omfatta vilka avtal som binder målföretaget, hur verksamheten bedrivs, vilka resurser som företaget kontrollerar och vilka investeringsbehov som föreligger (Angwin, 2001), och kanske mera sällsynt, målföretagets företagskultur (Marks och (Mirvis, 1998:63-64).

Förvärvare kan använda en rad metoder för att värdera målföretaget. I en studie av 92 danska internationella förvärv visas att förvärvande företag använde både strategimodeller för att studera vilka möjliga synergier, men även finansiella nuvärdesanalyser. Samtidigt gav dessa endast en begränsad möjlighet att värdera företaget, eftersom integrationen kunde erbjuda förändringar som var svåra att förutsäga och värdera (Lönroth Langhoff, 1995).

Det är dock inte alla företagsförvärv som föregås av planering eller baseras på noggranna kalkyler. Det har visats att ledningar vid internationella förvärv inte alltid jämför flera strategiska alternativ. I en studie av tolv förvärv genomförda av sju finska företag visas att ledningen sällan jämför flera alternativ, utan istället i huvudsak genomförde det alternativ som redan tidigt i processen stod klart som lösning (Björkman, 1989). Att beslutet att förvärva inte grundas i jämförelser av flera tillgängliga alternativ, och att förvärv också kan drivas snarare av förtroende för motparten i ett visst företag, har också visats (Utterström, 1980; Alarik, 1982). Kitching (1967) fann att samgåenden som genomfördes spontant sällan nådde uppsatta mål. Istället ledde "golf course mergers" oftare än andra förvärv till misslyckande (Kitching, 1967:98).

Ett problem är att förvärvande ledning inte har tillräcklig information om målföretaget. Men även då ledningen vinnlägger sig om att kontrollera målföretaget kan detta vara svårt. Sekretess kring affären kan göra det omöjligt för förvärvande företagsledning att besöka anläggningar hos målföretaget, med följd att det blir svårt att bedöma vilka synergier som kan väntas. Det gör också att även negativa synergier kan förbli oupptäckta, vilket har visats bidra till att samgåenden misslyckas att leda till värdeskapande (Davis och Thomas, 1993). Särskilt svårt kan det vara att värdera målföretag om ekonomin också samtidigt genomgår makroekonomisk förändring då inte endast målföretaget, utan hela den ekonomiska situationen i stort kan vara svår att bedöma (Gort, 1969).

Ett sätt att hantera den informationsasymmetri som föreligger mellan förvärvare och förvärvad är att villkora förvärvspriset utifrån utfallet. Wallsten (1985) visar att utfallsförbehåll, där priset i efterhand

anpassas efter förvärvets utfall, är ett sätt att hantera denna obalans, genom att sprida riskerna till båda parter. Särskilt svårt kan det vara att värdera förvärv av kunskapsintensiva företag. Förvärvande ledningar kan hantera osäkerheten genom att erbjuda ett lågt pris, kräva en betalningsform som knyts till värdeskapandet, samt dra ut på förhandlingarna. Detta gällde emellertid i högre grad vid förvärv av företag med verksamhet liknande den egna (Coff, 1999).

Betalningsformen, det vill säga huruvida ägarbytet betalas med aktier eller kontanter, har argumenterats kunna ha inverkan på utfallet. Vissa har funnit att kontantbetalning är att föredra för såväl köpande som säljande aktieägares (Datta et al., 1992). Andra har istället visat att målföretag i fusioner som betalas med aktier förlorar 25% av värdet, medan målföretag i förvärv som säljer kontant tjänar över 60% på förvärvet (Loughran och Vijh, 1997). Att kontantbetalning ger bättre utfall för förvärvaren än att ge ut och betala med nya aktier stöds även av Sirower (1997:131-132). King et al. (2004) fann i sin metastudie inte någon signifikativ skillnad beroende på huruvida betalning skedde med aktier eller kontanter.

Betalningsform, premier och överbetalning

Det är vanligt att förvärvande företag betalar ett pris som överskrider målföretagets marknadsvärde för att snabbt få kontroll över en tillräcklig andel av aktierna. Att för höga premier betalas har identifierats som en förklaring till att samgåenden blir förlustaffärer. Sådan överbetalning kan gå till extremer. Bland de över 4000 i huvudsak gynnsamma samgåenden som genomfördes i USA mellan 1998 och 2001 fanns 87 samgåenden som tillsammans medförde förluster på sammanlagt 397 miljarder amerikanska dollar (Moeller et al., 2005:758-759). Förutom svårigheten att värdera målföretaget har en rad skäl anförts för att överbetalning ändå sker.

En förklaring är att information om samgåendet läcker ut eller offentliggörs, och att det utlöser att även andra köpare lägger bud på

samma företag. Sådana budstrider har förknippats med överbetalning och uteblivet eller negativt värdeskapande för förvärvande företags ägare. Ett flertal studier har förbundit sådana budstrider till att förvärvspriset överstiger det värdeskapande som senare sker, vilket riskerar att förvandla samgåendet till ett finansiellt misslyckande (Singh och Montgomery, 1987; Sirower, 1997; Kristensen, 1999; Moeller et al., 2005).

En ytterligare svårighet för att nå värdeskapande är att när positiva synergier lösgörs, så sker det först efter - och ibland långt efter - att förvärvet har betalats. Ju senare kassaflödena från synergierna kommer, desto mindre blir nuvärdet som skall motivera premien. Eftersom synergier ofta skall tillkämpas på konkurrensutsatta marknader och inte alltid ger stora eller närliggande kassaflöden har argumenterats att ett högt premium redan på förhand riskerar att döma förvärvet till misslyckande (Varaiya och Ferris, 1987; Sirower, 1997).

Gruppdynamiska skäl har anförts till att budstrider leder till överbetalning. Om viljan att vinna förvärvstävlingen, snarare än att göra en bra affär, hamnar i centrum kan ledningens "jaktinstinkt" väckas. Uppmärksamheten riktas då mot att vinna budstriden snarare än mot när priset överskrider de förväntade synergierna (Jemison och Sitkin, 1986; Ericsson, 1991; Haunschild, 1994).

Roll (1986) menar att överbetalning kan betecknas som hybris hos förvärvsledningen. Förvärv genomförs endast då budet ligger högre än marknadens värdering. Under förutsättning att marknadens värdering är korrekt kommer förvärv därför alltid att innebära övervärderingar av målföretaget (Roll, 1986). I enlighet med detta har visats att chefer med gott självförtroende oftare betalar höga premier. Chefer för förvärvande företag som nyligen har gått bra, där medier har lovprisat företaget, och där VD har en gott självförtroende har visat sig betala höga premier. Detta gäller särskilt då styrelsen består av chefer ur företaget, och alltså inte utgör ett lika effektivt kontrollorgan för ägarna (Hayward och Hambrick, 1997).

Till de rent finansiella effekterna av överbetalning kan ibland läggas organisatoriska. Förvärv med höga premier följs ibland av snabba

nedskärningar i målföretaget för att täcka kostnaden. Att neddragningar genomförs med alltför stor kraft har visat sig kunna skada företagens verksamhet, särskilt genom att företaget förlorar kompetent personal. På så vis kan höga premier leda till alltför drastiska omstruktureringar, vilka ytterligare försämra möjligheterna att motivera premien (Krishnan, Hitt och Park, 2006).

Det pris som betalas för förvärv fusioner och förvärv sätter alltså ramarna för värdeskapandet. Som för andra investeringar sätter ett högt pris en ribba för vilken avkastning som behöver genereras innan lönsamhet nås. Förutom svårigheten att värdera framtida synergier har flera faktorer identifierats leda till att överbetalning sker. Men för att de förutsättningar för synergier som potentialen skapar skall lösgöras, och därmed ha inverkan på verksamheten, behöver de realiseras. Det sker i den integrationsfas som följer när samgåenden har vunnit laga kraft.

Integrationsprocessen: att ta tillvara synergipotentialen

Integrationen står i denna studie för en organisatorisk sammansmältning mellan företagen i fusioner och förvärv. Inledningsvis identifierades integration som en nödvändighet för att synergier skall kunna realiseras. I hur stor utsträckning som fusionerande företagen integreras varierar. Vissa typer av förvärv förutsätter att stora delar av företagens resurser och verksamheter samordnas för att möjliga synergier till fullo skall tas till vara. I andra samgåenden kan lösgörandet av synergier kräva mindre integration.

För att beteckna skillnaden i hur stora delar av de fusionerande företagen som berörs av integrationen används begreppet integrationsgrad (Pablo, 1994). I vissa förvärv med en relativt låg integrationsgrad kan ambitionen vara att främst integrera redovisnings- rapporteringsmetoder och andra typer av styrsystem, medan andra delar lämnas därhän. Detta gäller också om integrationsambitionen i övrigt är låg. I andra samgåenden sker en högre grad av integration rörande formella organisationsstrukturer, belöningssystem och anställningsförhållanden,

konsolidering av fysiska tillgångar såsom produktionslinjer, maskinparker eller fastigheter. Fusionerande organisationers arbetssätt och organisationskulturer kan också anpassas till varandra för att på så vis underlätta samarbete över den tidigare företagsgränsen (Shrivastava, 1986). Skilda delar av företagen kan således beröras av integrationen.

Hur lång integrationsfasen är kan variera. I vissa samgåenden inleds integrationen redan innan ägandeväxlingen har skett. I andra fall finns juridiska hinder mot att integrera företagen, exempelvis då företagen tillsammans hotar att nå en alltför dominerande ställning på marknaden. Först när konkurrensmyndigheter har godkänt samgåendet blir integration då tillåten. Hur länge integrationen pågår kan skifta. Ibland har poängterats att integrationen egentligen aldrig tar slut. Också när den formella integrationen har avslutats fortgår integrationen, i betydelsen organisatorisk sammanväxt. Eftersom det inte finns någon självklar slutpunkt brukar integrationsprocessen sägas ha ett öppet slut (Risberg, 2003:2).

Delvis motstridiga mål i integrationen

Integrationens genomförande har studerats ur en lång rad skilda perspektiv. Ett tema som återkommer är de delvis motstridiga krav som integrationen innebär. Å ena sidan krävs samordning för att realisera synergier. Å andra sidan talar skäl för att inte störa målföretagets verksamhet. En rad studier har på ett eller annat sätt ägnats åt just denna motsättning. Beroende på hur tät integration som eftersträvas kan olika effekter uppnås.

Sådana motstridiga krav kan bland annat ställas på företagens ekonomiska styrsystem såsom budget-, redovisnings-, internprissättnings-system och nyckeltal. Beroende på koncernstrategi kan förvärvande företag ha intresse att öka insyn och kontroll över målföretaget, vilket gynnas av integrerade styrsystem. Samtidigt kan målföretagets styrsystem vara avpassat just efter den affärsstrategi och de krav som dess verksamhet och marknad ställer. För verksamheten i målföretaget kan det sålunda

vara skadligt att i alltför hög grad anpassa sina styrsystem. Det är dock inte omöjligt att nå en balans dem emellan, vilket bland annat kan nås genom att förvärvande ledning har en tydlig styrfilosofi för integrationen av det förvärvade företaget (Nilsson, 1997).

Vissa koncerners förvärvsstrategi innefattar att nå stordriftsfördelar i modultillverkning. Produkter som bygger på gemensamma delar kan då tillverkas tillsammans, med stordriftsfördelar som följd, vilka sedan tillverkas till särskiljbara produkter av olika märken. Samtidigt som stordriftsfördelar kan locka till att göra produkterna mera lika varandra riskerar detta att leda till att varumärkenas skillnader urvattnas. Ledningen behöver alltså hantera delvis motstridiga intressen. Vilken avvägning som görs är delvis beroende av vilken grad av ömsesidighet som föreligger, alltså hur närbesläktade företagens verksamheter är (Sköld, 2007).

Också vilka effekter som hastigheten i integrationens genomförande har kan skilja sig. Att snabbt lösgöra värdeskapande kan ställas mot att en långsam integration i högre grad accepteras av personer i målföretaget. Vilka effekter som en snabb integration har kan dock skilja sig för olika samgåenden. I en studie av integrationen av marknadsfunktioner visas att fusioner som uppvisar stora skillnader i organisatorisk men stor likhet vad gäller ömsesidighet, och alltså verkar inom samma marknad, missgynnas av hög hastighet i integrationen. Förvärv som istället uppvisar stora interna likheter men exempelvis agerar på skilda marknader kan gynnas av en snabb integration. Vilken hastighet i integrationen som kan vara lämplig beror alltså också av på vilka sätt som företagen är lika varandra (Homburg och Bucerius, 2006).

Ramverk för integrationen

I flera studier har ramverk utvecklats för att typologisera graden av integration mellan företagen. Shrivastava (1986) skiljer mellan ett antal olika typer av fusioner och förvärv med utgångspunkt i hur omfattande integration som genomförs. Det ramverk som utvecklas bygger å ena sidan

på vilka motiv som samgåendet har. Denna dimension skiljer mellan strävan efter ökad marknadsandel, att minska konkurrensen, impulsförvärv, att förvärva teknologi, att nå snabb tillväxt eller att utnyttja ett flertal synergier. Å andra sidan skiljs mellan fyra storlekar och typer av målföretag - från litet, via funktionell eller divisionaliserat, till konglomerat. Medan ramverket ger upphov till 24 teoretiskt möjliga kombinationer, är det inte alla som betraktas som vanligt förekommande. För de relevanta kombinationerna föreskrivs kortfattat hur integrationen kan förväntas behöva drivas. Men ramverkets främsta förtjänst kan sägas vara att belysa vilka vitt skilda krav på ledningen som olika förvärv kan ge upphov till.

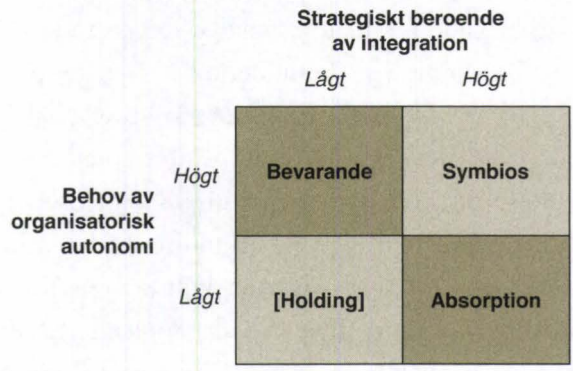
Med fokus specifikt på vilken grad av kulturell integration som eftersträvas skiljer Nahavandi och Malekzadeh (1988) mellan fyra typer av integrationsansatser, både för mål- respektive förvärvande företag. Dessa har etiketterna "integration", "assimilering", "separation" respektive "dekulturering", där sistnämnda står för kulturell och psykologisk frikoppling från både det egna och det andra företaget. Ett centralt begrepp är ackulturering, som står för kulturell sammansmältning mellan företagen. Målföretagets sätt att bedriva ackulturering beskrivs utifrån hur anställda värderar bevarandet av sin egen kultur samt hur attraktiv de uppfattar förvärvarens kultur. Förvärvande företags ackultureringssätt däremot avgörs utifrån om förvärvande företags acceptans för kulturella olikheter samt graden av likhet mellan företagens verksamheter.

Napier (1989) tar en något annorlunda väg. Utifrån ståndpunkten att graden av förändring för anställda sammanfaller med samgåendets strategiska förutsättningar hävdas att ledningen kan förutsäga vilka frågor som behöver beaktas i integrationen. Sådana förvärv som uppvisar hög grad av överensstämmelse kan förväntas leda till neddragningar av överlappande funktioner. Detta får också större negativa effekter för personalen. Tre huvudtyper av fusioner och förvärv föreslås, vilka argumenteras ha olika stora effekter på anställda. Konsekvensen blir att främst ledningar i förvärv med stora effekter på anställda behöver vara beredda på större personalomsättning, vilket kan bemötas bland annat

genom att kommunicera samt att erbjuda finansiell ersättning till anställda (Napier, 1989:277-283). I ramverket klassificeras sålunda olika typer av integrationsambitioner.

Med en liknande ansats utvecklar Haspeslagh och Jemison (1991) ett ramverk för att kategorisera fusioner och förvärv. De går emellertid ett steg längre genom att argumentera att effekter inte endast förutsägs av likheten mellan företagen, utan av vilken integrationsgrad som eftersträvas. Den kan urskiljas i två dimensioner: "strategiskt behov av integration" respektive "organisatoriskt behov av autonomi". Som ett sätt att kategorisera vilken integrationsansats som är lämplig i olika situationer utvecklar de ett fyrfältsramverk, vilket visas i figur 2:2.

Figur 2:2. Ramverk för att klassificera integrationen i fusioner och förvärv



Källa: anpassat från Haspeslagh och Jemison (1990:145)

Ramverket i figur 2:2 visar fyra sätt på vilka ledningen kan hantera de delvis motstridiga krav mellan å ena sidan hur nära företagen behöver integreras för att synergipotential skall realiseras, å andra sidan vilken grad av frihet som målföretaget behöver för att inte utlösa negativa effekter, vilka sin tur kan hota värdeskapandet. Av fyra teoretiskt möjliga kombinationer är det främst tre som innebär integration. Då målföretagets verksamhet är känslig och kräver hög autonomi, och behovet av integration för att förverkliga möjliga synergier, passar integrationsstrategin "bevarande". Om integrationskraven istället är

högre, kan integrationen trots målföretagets behov av hög autonomi genomföras som "symbios". Om målföretagets behov av autonomi istället är lågt, parat med kravet på en tät integration för att synergier skall realiseras, kan integrationen genomföras som "absorption". På så vis kan ramverket tjäna som beslutsunderlag för val av integrationsstrategi vid fusioner och förvärv.

Marks och Mirvis (1998) skiljer istället mellan fem olika typer av typer av integration. Ramverket är olikt andra genom att inte förutsätta att integrationen uteslutande påverkar målföretaget. Som en följd skiljs mellan den grad av förändring som sker både i målföretaget och i förvärvande företag. Fyra möjliga kombinationer anger hög respektive låg grad av förändring i de båda företagen. I "preservation" integreras målföretaget endast i låg omfattning, samtidigt som förvärvande företag påverkas av integration. I "absorption" integreras målföretaget i hög utsträckning, medan förvärvaren inte påverkas nämnvärt. I "reverse takeover" är det förvärvande företag som påverkas mer än förvärvat företag, och genomförs ofta just för att omstrukturera eller modernisera förvärvande företag. "Best of both" medför att försöka nå synergier genom delvis eller hel integration mellan företagen. En femte integrationstyp, "transformation", bygger på en ömsesidig anpassning av båda företagen till varandra. Värdeskapande kommer därvid inte främst ur integration, utan genom att det gemensamma företaget stöps om (Marks och Mirvis, 1998:71-73).

Häkkinen (2005:100) preciserar i sitt ramverk var integrationen sker i olika delar av de fusionerande företagen. Detta sker utifrån de fusionerande företagens värdekedja där uppströms förenklat motsvaras av forskning och produktion, medan nedströms motsvarar logistik och marknadsföring. Sådana förvärv som eftersträvar utveckling av nya organisatoriska förmågor följs av uppströms integration, medan förvärv som syftar till att utnyttja redan befintliga förmågor integreras nedströms. Tre huvudtyper av samgåenden utvecklas. Typ 1 följs av integration såväl upp- som nedströms. Typ 2 innebär integration av nedströmsaktiviteter, medan typ 3 slutligen innebär integration endast av uppströmsaktiviteter.

Utifrån Haspeslagh och Jemisons (1991) ramverk som visades ovan lägger Häkkinen (2005) därför till en tredje dimension som särskiljer de bakre eller främre delarna av de fusionerande företagens värdekedja. Resultatet blir en tredimensionell kubformad modell, men till skillnad från många andra ramverk namnges inte de åtta möjliga kombinationerna. Ur föreliggande studies perspektiv är Häkkinens (2005) ramverk intressant främst genom att betona att olika delar av fusionerande företag kan beröras av integrationen på olika vis.

Två saker förtjänar att lyftas fram angående de ramverk som har diskuterats. En sådan aspekt är att ramverken inte huvudsakligen beskriver integrationen som processer. Exempelvis ger Haspeslagh och Jemisons (1991) ramverk fyra alternativa integrationsgrader snarare än att beskriva processerna för att nå dit. Det ramverken visar kan istället betraktas som ögonblicksbilder. Det är intressant att notera att om man tänker sig att integration är något som kan utvecklas och öka efterhand skulle ett integrationen i ett samgående först kunna klassificeras som "bevara", för att senare bli "absorption". Då blir skillnaden mellan de olika kategorierna inte bara en fråga om integrationsgrad, utan också om tid. Ett sätt att beskriva ramverken är därför att de huvudsakligen har betonat en statisk bild av integrationen.

Vidare kan noteras att ramverken huvudsakligen hanterar integrationen på en företagsnivå. I övrigt antas integrationen ske på ett sätt inom respektive integrationstyp. Undantaget är Häkkinen (2005). Medan några ramverk betonar att inte alla delar av företag nödvändigtvis berörs av integration (Shrivastava, 1986; Napier, 1994) är det dessutom sällan som ramverken särskiljer var integrationen faktiskt äger rum. Som vi skall se är betoningen av det statiska snarare än det dynamiska, liksom av det enhetliga snarare än olika, drag som återkommer också i andra delar av litteraturen.

Kulturskillnader mellan fusionerande företag

Ett vanligt förekommande tema för organisationsbeteendestudier är de konflikter som kan uppstå i mötet mellan organisationers olika kulturer. Kulturer omfattar de arbetssätt och umgängesformer som präglar organisationer. En definition av en grupps kultur som väl fångar några av de aspekter som kan uppträda som problem i fusioner och förvärv erbjuds av Schein (1992:12), nämligen som "[A] pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems". Kulturer rör sig alltså om gemensamma grundläggande uppfattningar vilka kan vara omedvetna, som tar sig uttryck i handlingssätt, och också är värderande.

När grupper ur skilda kulturer möts i fusioner och förvärv möts också skilda handlingssätt. Eftersom det handlar om värderande uppfattningar om vad som är goda sätt att lösa problem kan mötet leda till problem även om parterna initialt hade en positiv syn på fusionen. Anställda i ett företag kan uppfatta sig själva som situationsanpassande och flexibla, något som i det andra ses som ometodiskt och slarvigt. I andra riktningen kan det metodiska uppfattas som stelbent och byråkratiskt. Skilda sätt att närma sig även liknande uppgifter gör att också företag som till det yttre uppvisar likheter kan stöta på problem i integrationen. Skillnader i företagskultur kan därmed ställa till betydande problem under integrationen, och även företag inom samma bransch och verksamhet kan stöta på stora problem (Sales och Mirvis, 1984; Buono och Bowditch, 1985).

De problem som kan uppstå mellan fusionerande företag med skilda kulturer har argumenterats följa graden av olikhet mellan de inblandade företagens kulturer. Ett begrepp för att klargöra i vilken omfattning som kulturer bedöms passa väl överens med varandra har begreppet kulturell passform, "cultural fit", myntats. Att söka fusionspartners med hög kulturell passform har varit liktydigt med att

söka företag som uppvisar en kultur liknande det egna företagets (Cartwright och Cooper, 1990; Cartwright och Cooper, 1993). Men rekommendationen att endast fusionera med företag vars kultur liknar det egna företagets kan vara både begränsande och svår att följa. Den bygger på förutsättningen att förvärvande ledning före ett förvärv kan bedöma skillnaden mellan det egna och målföretagets kultur. Detta kan vara svårt, eftersom kultur till sin karaktär både är svår att upptäcka och kan förändras. Rekommendationen får också till följd att ledningen bör tacka nej till synergier med företag som uppvisar större kulturella skillnader. Därmed skulle slaget om synergierna vara förlorat redan på förhand om kulturella olikheter föreligger mellan de inblandade företagen.

En effekt av de problem som kulturella skillnader kan utlösa är ökad personalomsättning. Kulturella skillnader har visats inverka på i vilken omfattning som ledningspersoner lämnar förvärvade företag. Sådana skillnader har argumenterats förklara att förvärv genomförda i USA av utländska företag har uppvisat högre personalomsättning i ledningen, än i inomnationella förvärv. Att det rör sig om problem som kan ha stor inverkan på värdeskapandet visas bland annat av att personalomsättningen kan påverkas så långt som fyra till fem år efter förvärvet (Krug och Hegarty, 1997).

Istället för att undvika fusioner med kulturella olikheter har andra betonat vikten av att hantera skillnaderna för att på så vis nå framgång i integrationen. Ledningen kan under integrationen eftersträva kulturell sammansmältning. Skilda åtgärder har visats påverka ackultureringen, där särskilt olika sociala socialiseringsaktiviteter såsom fester, skapandet av särskilda integrationsteam, jobbrotationer eller gemensamma utbildningssatsningar fungerar väl för att nå en gemensam kultur (Larsson och Lubatkin, 2001).

Vid internationella fusioner och förvärv tillkommer förutom skillnader mellan organisationers kultur även möjliga skillnader i nationell kultur. Även om begreppet nationell kultur har kritiserats för att vara alltför allmänt har det argumenterats utgöra ett användbart samlings-

begrepp för flera kulturella yttringar som dessutom i studier har visats vara särskiljbara från företagskulturers (Weber, Shenkar och Raveh, 1996).

Nationella kulturer kan rymma olika syn på risktagande, graden av formalitet och i vilken grad de anställda tillåts delta i beslutsfattande. Just dessa faktorer har framträtt som särskilt viktiga vid kulturell integration över nationsgränser (Schoenberg, 2000).

Ett sätt på vilket kulturella möten sker är att förvärvande företag inför nya typer av system för att hantera personalen. Det kan röra hur rekrytering, lönesättning och utvärdering av anställda går till. Sådana system kan skilja sig tydligt beroende i vilket land som förvärvande företag har sitt ursprung. Exempelvis agerade japanska långsiktigt rörande anställningar jämfört med amerikanska, vilka istället införde anställningssystem som innebar högre grad av "hire and fire". Franska företag betonade formella kvalifikationer samtidigt som det var svårt för andra än fransmän att nå högt i hierarkin i företag som de förvärvat. Tyskar betonade ingenjörskunnande. Trots sådana skillnader hade många förvärvande företag oberoende av ursprungsland en tendens att införa olika former av utbildning för personalen och prestationsbaserad lön (Faulkner, Pitkethly och Child, 2002).

Att företag ur länder med tydligt skilda kulturer skulle kunna möta kulturella problem vid samgåenden är kanske att vänta. Men även samgåenden mellan företag ur grannländer med vad som förefaller vara liknande kulturer kan leda till spänningar. Trots att personalen hade förväntat sig endast mindre skillnader visade sig olika kulturer i fusioner mellan tyska och holländska företag leda till samarbetsproblem. Bland annat såg tyskarna formella möten som tillfällen att fatta beslut vilka sedan skulle följas. Holländarna däremot betraktade möten som möjligheter att diskutera, och beslut som riktlinjer. Dessa skillnader visade sig försvåra integrationen (Olie, 1994). Både för företags- och nationella kulturer gäller sålunda att de är svåra att bedöma på förhand.

Borglund (2006) beskriver några av de konsekvenser förvärv av internationella företag hade för arbetslivsorganisering i fyra svenska bolag. En ökad betoning av aktieägarvärde leder bland annat till att

ekonomiavdelningar som tidigare "räknade pengar" blir finansavdelningar och i högre grad styr verksamheten. Också förändringar i arbetssätt, relationer mellan fack och ledning kan förändras (Borglund, 2006).

Frostenson (2006) menar att reaktionerna hos anställda i uppköpta företag kan beskrivas i etiska termer. Han visar bland annat att hur personalen i tre svenska förvärvade företag påverkas av samgåendet. Vad som i företagen anses som gott och ont, rätt och fel, utgör en viktig grund för huruvida personalen upplever sitt eget företag likt det andra. Dessutom blir det viktigt hur dimensionen hierarkiskt hög och låg förhåller sig till varandra. Om förändringar medför kringskuret självbestämmande för arbetet minskar också möjligheten att själv fylla arbetet med mening, med följd att det förlorar i värde för den anställde. Dimensionerna rätt och fel och vilken frihet som chefer ger underställda är starkt förankrade i en etisk norm i en svensk kontext och kan därför påverka hur anställda förhåller sig till ett samgående (Frostenson, 2006).

På senare tid har en kritik mot traditionella kulturstudier växt fram, med udden riktad mot två aspekter vilka tidigare nämndes vara kännetecknande för integrationsramverken, nämligen stabilitet och homogenitet. Den första aspekten rör vilket spelrum som kulturstudier inom fusionsfältet har givit för dynamik och förändring av de inblandade företagens kulturer. Bilden av kulturkrockar har kritiserats för att bygga på en alltför statisk och essentialistisk bild av kultur. Kultur framstår då som något som finns och är bestående. Istället har föreslagits att "vi-och-de"-tänkande är något som tenderar att skapas i processen, snarare än att vara givet av förutsättningarna. De socialiseringsmekanismer som skapar samhörighet inom organisationer kan under integrationen utveckla en tydligare gemensam identitet, men också verka för att utestänga andra. Därmed kan kulturella motsättningar förklaras som personalens sätt att sluta sig mot andra grupper (Vaara, Tienari och Säntti, 2003; Teerikangas och Very, 2006).

Sådana mera föränderliga synsätt innebär inte att kulturella frågor förlorar i betydelse för att förklara de svårigheter som kan uppträda under integrationen eller värdeskapandet, utan snarare att upphovet till

problemen tillskrivs andra mekanismer. En konsekvens blir att förutsättningar inte är avgörande, utan kan hanteras i integrationsprocessen. Att kunna hantera kulturella skillnader öppnar möjligheter. Då kan fusioner och förvärv genomföras också med företag som lovar synergier, trots att de uppvisar kulturella skillnader. Är skillnaderna alltför stora kan det hota möjligheterna att integrera företagen och realisera synergier. Emellertid kan mindre skillnader hanteras i integrationsprocessen (Larsson, 1993). Därmed blir vikten av kulturella skillnader i form av dåliga förutsättningar mindre.

Den andra aspekten rör hur kulturer inom organisationer framställs. Genom att betona skillnader mellan företagen har den kulturella mångfald som ryms *inom* företag tonats ned. Exempelvis argumenterar Lohrum (1996) att personer kan söka sig till kulturella identiteter på grund av integrationsfasens turbulens. Den egna kulturen kan tjänstgöra som något tryggt att hålla fast vid i tider av förändring, och anställda som upplever oro uppleva ökat behov av att finna något att identifiera sig med. Det kan göra att anställda sluter sig samman i grupper som delar gemensamma kulturella värderingar. Sådana grupper kan bildas på flera nivåer i organisationerna, både på företags-, men även avdelnings- eller gruppnivå. Vidare kan förändringar göra att sådana grupper av personer med gemensamma kulturella uppfattningar delas upp i nya, mindre grupper (Lohrum, 1996). En liknande tankegång är att integrationen inte påverkas av kulturella problem på företagsnivå. Istället är det mer lokala skeenden som formar hur anställda upplever kulturella skillnader. Kulturkrockar kan därmed bättre förklaras inom mindre grupper i de fusionerande företagen (Meyer, 1996).

Detta kan formuleras som en kritik mot att företagskulturer ofta har framställts som alltför homogena (Risberg, 2003:7). Kritiken inom nyare organisationsbeteendestudier har alltså riktats mot att alltför mycket betona det stabila och generella drag i integrationen, till förmån för att i högre grad beakta det dynamiska och mångfacetterade.

Karriärförändringar och ökad arbetsbelastning

Utifrån studier av de problem som kan uppträda under integrationsprocessen har organisationer argumenterats ha olika goda förutsättningar för att fungera ihop efter samgåenden. Ett begrepp som har använts för att sammanfatta förutsättningar för ovan nämnda problem att uppträda är organisatorisk passform, eller "organisational fit". Det har definierats som passformen mellan administrativa praktiker, kulturella praktiker, samt personkarakteristika mellan de båda företagen (Jemison och Sitkin, 1986:147). En hög grad av organisatorisk passform innebär alltså små problem i integrationen mellan företagen (Mirvis och Marks, 1992).

Ett påtagligt problem för anställda är de organisationsförändringar som integrationsprocesser kan medföra. Ett hot är de neddragningar i personalstyrkan som kan förekomma. Anställda som i många år har arbetat för företaget kan efter ett samgående finna sin egen tjänst eller hela avdelningen nedlagd eller flyttad. Också ändrade organisationsstrukturer och borttagna positioner eller förändrade ansvarsområden kan göra att den egna framtiden i företaget förändras (Napier, 1989:284) vilket kan leda till både oro och stress för den egna situationen och framtiden.

Också mindre dramatiska organisationsförändringar kan leda till att anställdas planerade karriärvägar förändras eller försvinner helt. En aspekt av integrationen är de intressekonflikter som uppstår mellan personer ur fusionerande företag. En svårighet är att sammansmältningen av två ledningshierarkier ofta medför att det finns två kandidater till chefspositioner, och att avdelningar kan slås ihop så att det finns fler anställda än positioner. Omsorg om den egna karriären kan leda till politiska spel, där målet är att utmanövrera medtävlare om posten, och där både utförande av egna arbetsuppgifter och fokus på integrationen i övrigt kan hamna i skymundan (Cabrera, 1982:44).

En långsam integration där båda företagens intressen balanseras kan gynna sammansmältningen mellan organisationerna. Samtidigt kan detta göra att maktspel fortsätter längre, jämfört med en snabb, ledningsdriven lösning (Meyer, 1996). Ledningens förmåga att driva integrationen är också påverkad av politiska spel inom ledningen. Sådana

spel som innebär att ledningspersoner inte är överens kan minska möjligheterna att visa upp enighet gentemot övriga företaget. Att ledningen inte talar med en röst har visats hämma den övriga integrationen (Vaara, 1999).

I internationella samgåenden kan införandet av nya styrformer påverka arbetet inom företagen. Förvärvare från olika länder tenderar att införa bitvis skilda sätt att leda målföretag. Exempelvis har visats att amerikanska företag tenderar att decentralisera styrningen mer och snabbare än exempelvis japanska (Child, Pitkethly och Faulkner, 1999). Hur arbetssituationen och graden av frihet som enskilda anställda har i förvärvade företag kan alltså påverkas av förvärvarens ursprungsland.

Också försök att integrera förvärv kan ge oväntade effekter för möjligheten att göra karriär. I en finsk-svensk bankfusion visas hur införandet av svenskan som gemensamt koncernspråk snarast fick effekten att minska, snarare än öka integrationen i företaget. De av finländarna som inte upplevde sig behärska svenska kom att stängas ute främst från de högre ledningsskikten. Samtidigt fick det fåtal finländare som kunde både svenska och finska positioner som brobyggare. Överlag kom dock svenskan som överordnat språk att väcka starka negativa känslor bland finländska anställda i företaget (Piekkari, Vaara, Tienari och Säntti, 2005).

Att införandet av kontrollsystem också kan leda till misslyckade samgåenden visas av Hunt och Downing (1990). De fann att införandet av kontrollsystem hos målföretaget var negativt förknippat med framgång. Hanteringen bland annat av utvärderings- pensions- och bonussystem var väsentliga för framgången i samgåendet (Hunt och Downing, 1990).

Det arbete som integrationen medför läggs ofta till de uppgifter som anställda måste sköta för den dagliga verksamheten. Det extraarbete som tillkommer kan vara möten, projektgrupper eller andra arbetsuppgifter. Utredningar kan behövas för att klargöra vilka förhållanden som råder i den gamla organisationen, och vilka som skall gälla i en ny, gemensam. Eftersom den dagliga verksamheten också behöver skötas innebär integrationsarbetet ett merarbete som kan medföra ökad stress hos personalen (Larsson, Brosseau, Driver och Sweet, 2004). Det kan leda

till både att personalen har mindre tid för den vanliga verksamheten, men också att integrationsarbetet blir lidande.

Bland annat sådana effekter kan leda till ökad personalomsättning. Detta i sin tur kan medföra att företaget förlorar viktig kompetens. Risken finns att de som är mest behövda i företaget också behövs i andra företag. Då kan de som besitter de viktigaste och mest svårersatta kompetenserna också vara de som först lämnar företaget. Walsh (1988) visar att omsättningen av chefer är avsevärt högre i företag som har genomgått samgåenden, jämfört med andra företag. Detta gäller oavsett vilken typ av samgående det rörde sig om. Dessutom visade det sig att det främst var vanligare att högre chefer lämnar företaget, och i mindre omfattning yngre chefer. Som en följd är risken stor att de med längst erfarenhet av målföretaget försvinner vid ett övertagande (Walsh, 1988). Detta är särskilt ogynnsamt för företaget. Även om yngre chefer kan vara mer flexibla och bättre förmå ta tillvara nya möjligheter överväger följderna av att äldre och mera erfarna chefer lämnar företaget (Bergh, 2001).

En av orsakerna till ökad personalomsättning är den minskade status som ledningspersoner kan uppleva sig ha efter samgåenden jämfört med före förvärvet. Ledningspersoner, som tidigare har haft stort ansvar, kan uppleva förlust av självbestämmande och status efter förvärv. Detta har visat sig vara förknippat med sämre utfall i fusioner och förvärv (Very, Lubatkin, Calori och Veiga, 1997). Detta gäller oavsett om målföretaget befann sig i en stark eller svag ekonomisk situation vid förvärvstillfället men är särskilt vanligt vid fientliga uppköp. Samtidigt har visats att chefer i målföretaget som upplever sig uppskattade för sitt arbete i lägre omfattning lämnar företaget, än sådana som saknar uppskattning (Hambrick och Cannella, 1993).

Samgåenden kan också ha olika karriärmässiga konsekvenser för personer av olika kön, konsekvenser som också kan skilja sig mellan länder. I en studie av de möjligheter som öppnas för kvinnor vid tillsättning av poster i fusionerande banker visades att kvinnor generellt får de poster i ledningshierarkin som män inte ville ha. Emellertid visades att kvinnors möjligheter att få platser högre upp i hierarkin var större i en

finsk än i en tysk bank. De finska kvinnorna hade också större möjligheter att inta roller som betraktades som typiskt manliga, såsom uppgifter att skära kostnader eller minska personalstyrkan (Tienari, 1999).

Identitetsfrågor och integrationsproblem

Till de problem som förvärv kan utlösa har även anförts förändringar i de självbilder som anställda gör sig utifrån sina arbetsplatser. Personer identifierar sig ofta med de företag som de arbetar för. Framgångar och motgångar för företaget uppfattas också som framgångar och motgångar för individen. Mötet med en ny organisation i fusioner och förvärv kan medföra att den gamla organisationsidentiteten utmanas. Konkret kan ett nytt namn på företaget eller ändrade logotyper leda till att anställda upplever att företagsidentiteten har förändrats med följd att arbetsmotivationen minskar (Risberg, 2003). Även den "slavmetafor" som det kan innebära att tillhöra det förvärvade företaget har argumenterats kunna skapa obehag hos anställda (Larsson, 1993:6).

Att identiteter skall fungera särskiljande gör att anställdas uppfattning om personer ur fusionerande företag kan förändras efterhand. De skillnader som upplevs kan då snarare öka än minska efterhand. Det kan skapa större klyftor än de som initialt fanns mellan kulturerna (Kleppestö, 1993).

Samarbete över den tidigare företagsgränsen i verksamheter som i hög grad bygger på icke-formaliserad projektbemanning, och förutsätter lateralt och frivillig bemanning från båda företagen, kan hindras av upplevda hot i identiteten. Detta framträder i en studie av en fusion mellan ett strategi- och ett IT-konsultbolag. Trots att det rörde sig om två konsultföretag upplevde de anställda stora skillnader i sin organisatoriska identitet och anställda motsatte sig integrationen när de upplevde att den egna professionella identiteten hotades genom samgåendet (Schilling, 2008).

Men ledningen står inte hjälplös inför sådana problem. För att undvika negativa reaktioner rörande identiteten kan ledningen aktivt

försöka att kommunicera med anställda under integrationen samt aktivt visa uppskattning och omtanke om anställda (van Dick, Ullrich och Tissington, 2006).

Anställdas ökade oro och behov av information

Sådana effekter gör att redan tillkännagivandet av ett samgående kan leda till oro bland personalen. Ett sätt att hantera den oro som uppkommer hos personalen är att informera. Tillkännagivna förändringar, men också sådana som anställda misstänker att ledningen hemligghåller, kan leda till oro. Brist på information parat med oro kan leda till ryktesspridning vilket ytterligare ökar osäkerheten. I sin tur kan sådana rykten leda till ytterligare mera osäkerhet, och på så vis skapa en ond spiral (Ivancevich et al., 1987; Napier, 1989).

Eftersom förväntningar spelar stor roll för hur anställda tolkar information är det viktigt att ledningen är med och skapar realistiska förväntningar. På så vis blir det centralt vilken bild av processen som ledningen ger genom sin kommunikation, exempelvis om affären officiellt benämns "fusion" eller "övertagande" (Schweiger och Denisi, 1991; Frommer, 2001).

Ledningen bör då tidigt, öppet och ärligt kommunicera om samgåendets mål och konsekvenser. Särskilt viktigt är det att informera om sådana åtgärder vars följder drabbar anställda hårdast, såsom uppsägningar eller förändringar i arbetsuppgifter (Ivancevich et al., 1987:22-23; Schweiger och Walsh, 1990:48-50). Särskilt i inledningen av fusionen, då osäkerheten är som störst, behöver ledningen ägna kraft åt att kommunicera (Fugate, Kinicki och Scheck, 2002). Vissa har föreslagit att helst informera redan innan samgåendet har offentliggjorts eftersom det är då anställdas osäkerhet är som störst (Shrivastava, 1986).

Det finns flera skäl till varför personalen i fusionerande företag inte får tillräcklig information. En är att det i en osäker situation aldrig kan ges tillräckligt med information, och att känslan av att inte veta nog alltid finns där. Ett annat är att ledningen brister i att ge information. En

förklaring kan vara att ledningspersoner strävar att nå vad de upplever som mera konkreta mål, som sedan skall tala för sig själva och för att samgåendet är lyckat. Detta kan ske på bekostnad av att tillbringa tid med medarbetarna i olika delar av företaget eller säkerställa att deras frågor får svar. Ledningspersoner missbedömer dessutom inte sällan behovet av och vikten av information (Hubbard, 2001:97-98).

En annan förklaring är att det är svårt för ledningen att informera. Det är inte säkert att ledningen själv vet hur den skall agera i sin roll. Som en följd blir det svårt att både leda och informera övriga i företaget (Johannisson, 1980). Dessutom kan viss information vara känslig att lämna ut av konkurrensskäl. Att redan före förvärv informera anställda om planerna kan göra att informationen sprids vidare, med följd att budstrider om målföretaget eller reaktioner från konkurrenter kan hota. Inte minst viktigt är att ledningen helt enkelt kan sakna information om framtiden, och därmed inte ha någon information att ge. Slutligen kan osäkerheten göra att ledningen drar sig för att informera eftersom det upplevs som att lova något man inte kan hålla (Risberg, 2003:27-28). Medan många alltså är överens om att det är eftersträvansvärt att informera personalen under fusionsprocessen, finns samtidigt flera hinder för detta.

Integration och samgåendets omgivning

Omgivningen till fusionerande företag har sällan behandlats. Det gäller både för de ramverk som nämndes tidigare och huvuddelen av integrationsstudierna. Till undantagen hör Anderson, Salmi och Havila (2001), som påpekar att samgåenden kan utlösa förändringar i relationen till kunder, och att kunder kan söka sig nya leverantörer efter samgåenden. På så vis är det inte självklart att den kundkrets som fanns före samgåendet också finns efter (Anderson et al., 2001). Också Öberg (2004) visar att fusionen har påverkan på relationen till externa aktörer. De fusionerande företagens högsta ledning uppfattar initialt kunder som potentiella aktörer att utvinna vinst ifrån. Under integrationsfasen

förändras uppfattningen mer till jämbördiga partner, som också i viss mån kan begränsa integrationsledningens handlingsfrihet (Öberg, 2004). Holtström (2003) visar att fusioner och förvärv också kan påverka leverantörer. När integrationen inleds kan den få effekter för de fusionerande företagens leverantörer, exempelvis genom krav på större leveranser. Detta kan i sin tur utlösa strukturella förändringar för att öka i storlek. Som en följd kan samgåenden därmed utlösa nya samgåenden (Holtström, 2003). Gemensamt för dessa studier är att de koncentrerar sig på de externa effekter som samgåenden har. I mindre omfattning betonas hur omgivningen påverkar integrationen.

Bland undantagen återfinns Löwstedt et al. (2003), som fann att den allmänna konjunkturen kan påverka integrationsförlopp. Interna skillnader mellan fusionerande företag, som utgjorde motiv om kompletterande kompetenser, kom efterhand att uppfattas som problematiska, och skäl att inte genomföra integrationen. Detta kopplades till en allmän konjunkturnedgång, vilket gjorde att integrationsmålen formulerades om (Löwstedt et al., 2003). Integrationsstudierna förenas på så vis med strategistudierna i att inte främst beakta hur omgivningen påverkar integrationen mellan fusionerande företag.

Integration och värdeskapande?

Sammantaget har studier pekat på en rad faktorer i integrationsprocesser som kan hindra värdeskapandet i fusioner och förvärv. Ökad stress, oro för den egna karriären, nyinförda styrsystem som kanske krockar med den egna uppfattningen om hur arbetet skall utföras och en ny organisationsidentitet kan vara upplevas negativt av medarbetarna. Sådana och andra faktorer kan göra att anställda gör motstånd mot integrationen (Napier, 1989; Larsson et al., 2004). Det kan därmed bli svårare att uppnå integration mellan företagen just på grund av de effekter som integrationen utlöser.

Också den dagliga verksamheten inom företagen kan drabbas. Studier har visat att de effekter som integrationen utlöser kan inverka

negativt på arbetsförmågan hos de anställda. Samgåenden kan utlösa en vad som har betecknats som en psykologisk svacka hos personalen som minskar möjligheterna att bedriva den pågående verksamheten i företag (Goldberg, 1983:213). Oro och stress kan minska arbetstiden med upp till två timmar per arbetsdag (Napier, 1989:275) och leda till att arbetsförmågan sjunker med upp till 50% (Hubbard, 2001:33). Både integrationen och den ordinarie verksamheten och integrationen kan alltså hämmas.

Tillsammans pekar alltså organisationsbeteendestudierna på en rad faktorer som tillsammans bidrar till att fusioner och förvärv inte leder till önskat värdeskapande. Men dessa studier är inte tillräckliga för att förstå hur värdeskapande sker vid realisering av synergier, och detta av främst två skäl. I fokus för de organisationsbeteendestudier som har refererats står inte främst värdeskapande eller realisering. Inom integrationsstudierna som helhet är det istället anställda, vilka effekter realiseringen kan ha för dem och i viss mån ledningens omsorg om dem som har stått i centrum (Nupponen, 1995:53; Häkkinen, 2005:65). I mindre omfattning har klarlagts hur ledningen agerar för att lösgöra synergier.

De faktorer som har berörts ovan är alltså av vikt för vilket värdeskapande som sker genom realisering av synergier. Men målet kan inte uteslutande vara att undvika negativa effekter för personalen. I så fall vore ett alternativ att inte alls genomföra integrationen. Det är istället genomförandet av realiseringen under beaktande av ovan nämnda utmaningar som krävs för att nå värdeskapande genom synergier. Det blir därför lämpligt att positionera studien bland de studier som främst har ägnats åt ledningen av synergirealisering. Denna uppgift innebär som vi skall se också ofta - men inte uteslutande - att hantera personalen i integrationsfasen.

KAPITEL TRE

LEDNING AV SYNERGIREALISERING

Som visades i förra kapitlet har fusionslitteraturen behandlat ett brett spektrum av frågor som på ett eller annat sätt rör värdeskapande i fusioner och förvärv. I detta kapitel presenteras de studier som är mest närliggande föreliggande avhandling. Gemensamt för dessa processtudier är utgöra nära empiriska studier av ledningsledd realisering av synergier i samgåenden. Efter att dessa studier har presenterats identifieras ett antal gemensamma kännetecken vilka ligger till grund för hur studiens forskningsfrågor har formulerats.

Därefter utvecklas avhandlingens teoretiska föreställningsram. Den sätter ledningen i centrum och framhäver dess roll att realisera synergier i fusionerande företag, en uppgift som kan påverkas av relationen till företagens anställda och till fusionens omgivning. Slutligen presenteras studiens undersökningsmodell som fokuserar på realiseringens genomförande i form av de åtgärder som ledningen vidtar för att skapa värde.

Urvalskriterierna för de inkluderade processtudierna

De studier som angränsar närmast till föreliggande avhandling kallas processtudierna. De har identifierats via databassökningar och litteratur-

studier liksom vid tidigare översiktsarbeten som behandlar fusionslitteraturen (Hellgren och Schriber, 2003; Schmidt, Voss och Schriber, 2005). De förenas av att de utgör *nära empiriska* studier av *ledning* av *synergirealisering* i fusioner och förvärv. Det innebär att studier av integrations*processen* inte med nödvändighet har inkluderats i de studier som ryms inom den betydelse som här läggs i begreppet *processtudier*.

Sammantaget har 15 studier ur den internationella floran av integrationsstudier ansetts ovan nämnda kriterier. De fördelas relativt jämnt mellan artiklar i vetenskapliga tidskrifter med högt anseende, avhandlingar och kapitel i böcker som behandlar fusioner och förvärv. I det följande redovisas dessa processtudier i den ordning som de har publicerats.

Presentation av processtudierna

Lindgren (1982) studerar i sin sammanläggningsavhandling hur ledningen i fem multinationella företag integrerar elva internationella förvärv. Studien genomförs som en induktiv kartläggning av skilda mekanismer som ledningen använder för att realisera synergier. En rad begrepp används för att beskriva dessa, av vilka två är dels ledningens insats ("effort"), dels den komplexitet mekanismen kännetecknas av. Insatsen beskrivs utifrån hur många och i vilken omfattning organisatoriska system integreras, tiden som behövs för detta, samt tiden som ledningen avsätter för integration. Komplexiteten beror av hur detta sker, och vem som utför integrationen, såsom specialister, kommittéer, konsulter eller målföretagets styrelse. Han finner stora likheter mellan vilka åtgärder som vidtas inom de olika förvärven, medan skillnader finns i vilken omfattning de används.

Lindgren påpekar behovet av att agera så att integrationen inte drabbar målföretagets anställda negativt, vilket tvingar ledningen att finna en balans mellan synergirealisering och hänsyn till anställda. Utifrån hur kraftfullt ledningen genomdriver integrationen skiljer Lindgren (1982) mellan sex olika integrationsansatser. Som enda studie i denna översikt

kategoriserar han också målföretagets reaktioner, vilka kan gå från öppet motstånd till samarbete. Bland de sex integrationsansatserna rekommenderar Lindgren den som präglas av samarbete, eftersom den både erbjuder realisering av synergier och en god stämning bland de anställda i målföretaget, även om detta sker på bekostnad av hastigheten i realiseringen (Lindgren, 1982).

Jämvikten mellan ledningens realiseringsåtgärder, "business side", å ena sidan, och hänsyn till de anställda, "human side", å den andra, utgör ett av huvuddragen även för Larssons (1990) avhandling. Larsson utvecklar ett konceptuellt ramverk för realiseringsmekanismer. Som en del i sin studie av två svenska förvärv beskriver han vilka åtgärder ledningen vidtar för att realisera synergier, och delar in åtgärderna i funktioner, flödeskoordinering, samt marknadsföringspolicies. I de båda förvärven använde ledningen olika mekanismer för att realisera ungefär samma typ av synergier. Trots att skilda metoder användes blev utfallet relativt framgångsrikt (Larsson, 1990:177-183). Huvudresultatet i studien är att tre faktorer förklarar graden av realiserade synergier vilka sammanfattas i ett teoretiskt ramverk. I detta beskrivs realiserade synergier som en funktion av synergipotentialen plus ledningens koordineringsarbete minus anställdas motstånd. För att öka realiseringen behöver ledningen samtidigt vidta samordningsåtgärder både för att lösgöra potentialen och agera för att undvika att utlösa motstånd från anställda. Utifrån ett ramverk som tar utgångspunkt i de inblandade företagens förväntade kompetenser rekommenderas i likhet med Lindgren (1982) en integrationsansats som bygger på styrkorna i de båda företagen.

Larsson följer upp dessa resultat i en kvantitativ studie (som emellertid publicerades tidigare; Larsson, 1989). Den genomförs som en "case survey". Inalles 55 fallbeskrivningar, både Larssons egna och hämtade ur andra studier, utgör det empiriska materialet. Fallbeskrivningarna kodas därefter av flera personer. Resultatet stödde ramverket från hans tidigare studie (1990), nämligen att potential, koordineringsmekanismer, och avsaknad av motstånd från anställda gynnar realiseringen av synergier. Detta är intressant, eftersom denna

studie är en av de få statistiskt grundade processtudierna (Nupponen, 1995:64). Samma typ av ansats används och ger stöd för samma ståndpunkter även inom en senare studie (Larsson och Finkelstein, 1999).

I en artikel baserad på en enkätstudie av kunskapsöverföring i 92 tyska förvärv av forsknings- och utvecklingsverksamhet finner Gerpott (1995) inte något samband med ledningens åtgärder riktade mot medarbetarna - med ett undantag. Varken enskilda möten mellan chefer och anställda, särskilda integrationsteam, information eller åtgärder för att hjälpa förvärvade anställda att komma tillrätta i den nya situationen visade sig korrelera med kunskapsöverföring. Den enda åtgärd som ansågs hjälpa var att centralisera ansvaret för forskning och utveckling till förvärvaren (Gerpott, 1995). Detta resultat sticker ut mot bakgrund av resultaten särskilt i senare studier av integration av företag verksamma inom kunskapsintensiv verksamhet, där istället vikten av hänsyn till anställda betonas.

Anställdas reaktioner som hot mot värdeskapande tas som utgångspunkt i Nupponens (1995) avhandling. Han argumenterar att en förutsättning för synergirealisering är att ledningen först skapar positiv stämning till integrationen hos anställda - en positiv atmosfär. En sådan kan skapas genom "organizational integration", vilket bland annat omfattar att kommunicera och motivera personalen. Först därefter är lyckad synergirealisering, eller, "task Integration" möjlig. I sin studie av fyra förvärv genomförda av ett finskt industriföretag söker Nupponen förklaringar till förändringar i målföretagens avkastning under ett antal år. Studien baseras därför både på redovisnings- och intervjudata, och bygger på en "event network"-metod, där olika faktorers påverkan på målföretagens avkastningsnivå studeras och jämförs. Resultaten visar att ledningens agerande utgjorde den enskilt viktigaste förklaringen till realiserade synergier. Utöver denna hade även atmosfären bland anställda påverkan på i vilken mån som synergier realiserades. I vissa fall gav anställdas negativa känslor upphov till så stora kostnader att de besparingar som gjordes neutraliserades (Nupponen, 1995:158-159).

Därmed knyts stor överensstämmelse till neddragningar och negativ atmosfär, vilket försvårar värdeskapande (Nupponen, 1995).

Just den särskilda komplexitet som kunskapsintensiv verksamhet ställer på integrationen undersöks av Birkinshaw et al. (2000). Integrationen av forskningsavdelningarna i tre svenska multinationella företags förvärv studeras med intervjuer och en enkätstudie i två omgångar. Integration av forskningsintensiv verksamhet kan vara särskilt svår, eftersom forskarna kontrollerar kunskapen och kan välja att inte dela med sig eller helt enkelt lämna företaget. Därför argumenteras integrationen av anställda vara en förutsättning för att realiseringen av synergier senare skall lyckas. För att långsiktigt skapa värde behöver därför medarbetarintegration, "human integration" föregå integration av verksamheterna, "task integration". Resultaten stöder att de förvärv som nådde störst kunskapsöverföring ägnade de första tre till fem åren åt medarbetarintegration, då ledningen snabbt kommunicerade och upprättade möten där frågor om förvärvet kunde få svar, och att ledningen kontinuerligt var närvarande och synlig för de anställda. Först därefter genomfördes realiseringen av synergier, något som i vissa fall kan följa först efter sex till sju år efter samgåendet (Birkinshaw et al., 2000).

Empson (2000) hävdar att fusioner mellan konsultföretag utgör en särskild utmaning för ledningen. Två av de viktigaste resurserna för konsultföretag är kunskap och relationer till klienter. Tyst kunskap är av särskilt värde för företaget eftersom den är svårformulerad och därmed lättare utgör en konkurrensfördel. Dessutom är kontakter till klienter av särskild vikt. Eftersom enskilda konsulter som lämnar konsultföretag alltid tar med sig sin egen kunskap och ofta också klienter har ledningen för konsultföretag begränsad kontroll över dessa viktiga resurser. Oro att förlora anställda gör att integrationen inte drivs på från högsta ledningen. Efterhand tar istället anställda, integrationsentreprenörer, kontakter över den tidigare företagsgränsen. Den ökade integration som sker tillskrivs därför "ad hoc-initiativ" (Empson, 2000).

Även Ranft och Lord (2002) tar avstamp i dilemmat att kunskaper både kan ge svårimiterbara konkurrensfördelar, men att just detta gör

dem svåra att realisera. För att undvika att anställda lämnar företaget behöver ledningen skapa förtroende och undvika att målföretagets anställda upplever sitt företag som "övertaget". Förvärvande företags kontroll över målföretaget i form av en ledningsgrupp som leder integrationen kan samtidigt uppfattas som ett hot av anställda i målföretaget. Författarna lyfter fram tre metoder som användes för att bevara kompetens och överföra den mellan företagen: att tillsätta en ledningsgrupp med personer ur båda företagen, att ge finansiella incitament, och att symboliskt visa att man satsade på målföretaget. Medan ledningen i lyckade fall gick långsamt fram i realiseringen var det samtidigt inte gynnsamt att vara allt för långsam. Ranft och Lord (2002) kan därmed sägas bekräfta bilden av realiseringen som motsatt anställdas välbefinnande.

Meyer och Lieb-Dóczy (2003) argumenterar i sin artikel att lokal anpassning är nödvändig för att bevara kompetenser i målföretaget. I sin studie av 18 internationella förvärv genomförda i Ungern och östra Tyskland efter Berlinmurens fall visas att företag som snabbt väljer att avyttra resurser från målföretaget kan förlora centrala kompetenser. Istället lyckas sådana förvärv bättre där resurser, och då främst kompetensresurser, tillförs målföretaget. Det är därvid viktigt att anpassa dessa efter målföretagets situation, och inte tvinga på det system som är illa anpassade eller irrelevanta för dess verksamhet. Författarna betonar vikten av en evolutionär teoretisk utveckling av radikala förändrings-processer, vilket ligger väl i linje med synen inom processtudierna (Meyer och Lieb-Dóczy, 2003). Även externa faktorer kan påverka integrationen, såsom konjunkturen. Dock utvecklas inte närmare hur eller med vilka konsekvenser detta sker.

Medan det vanligen antas att det är ledningen i det förvärvande företaget som styr realiseringen undersöker Graebner (2004) i en intervjustudie hur ledningen i målföretaget agerar för att realisera kunskapssynergier. Även här betonas att den nära integration som krävs för att kunskaper skall överföras mellan företagen också kan hota de anställdas entusiasm för integrationen. I de åtta studerade förvärv inom

IT- och kommunikationsbranscherna gör hon skillnad mellan hur ledningen agerade dels för att realisera sådana synergimål som redan var kända före förvärvet, dels för att lösgöra synergier som upptäcktes under realiseringens gång. Sådana överraskande synergier upptäcktes bland annat genom att ansvar för båda företagen delegerades till målföretagets ledning och ingenjörer. Eftersom de besatt kunskap om den lokala verksamheten kunde de också se möjligheter som var okända för förvärvande ledning, och aktivt söka samarbete med det förvärvande företaget. Liksom hos Ranft och Lord (2002) framhävs vikten av att ledningen kommunicerar med de anställda och att nå en jämn fördelning från företagen i styrelser, för att undvika en känsla av övertagande. Bland resultaten i artikeln framhävs vidare att ledningen kunde öka uppslutningen för integrationen genom att inte genomföra neddragningar eller rollförändringar hos anställda i målföretaget, även om det på kort sikt innebar att synergier valdes bort (Graebner, 2004).

Ett bidrag som betonar atmosfärens betydelse för kunskapsöverföring, men samtidigt delvis tonar ned ledningens möjlighet att direkt påverka värdeskapandet görs i ett bokkapitel av Greenberg och Guinan (2004). Även här studeras överföring av tyst kunskap. Specifikt består ledningens svårighet då i att samarbete gynnas av "communities of practice", informella grupper av anställda med gemensamma uppfattningar om gruppens uppgift och arbetssätt. Dessa bygger på ömsesidigt förtroende och en delad identitet - vilka båda brukar kunna ta skada i integrationsprocesser. I en intervjustudie av kunskapsöverföring i tre förvärv visades att integrationsentreprenörer - personer med en öppen inställning till anställda i det andra företaget och med blick för affärsmöjligheter - spelade en avgörande roll i integrationen. Ledningen bidrog till en lyckad kunskapsöverföring bland annat genom en jämn tillsättning på olika positioner med anställda ur båda företagen. Detta skapade i sin tur förutsättning för "communities of practice", ur vilka integrationsentreprenörerna växte fram. I fall där kunskapsöverföringen lyckades bra hade ledningen skapat goda förutsättningar för "communities of practice", vilket skapade ett klimat där integrationsentreprenörer agerar

för att integrera kunskaper mellan företagen (Greenberg och Guinan, 2004).

Även Häkkinen (2005) menar att integrationen kan ses som en balansakt mellan hög och låg grad av integration, och att både nå synergirealisering men inte störa målföretaget. I sin avhandling tar hon utgångspunkt i Haspeslagh och Jemisons (1991) matris, som rymmer dimensionerarna "strategic interdependence" och "organizational autonomy", vilken presenterades ovan. Avhandlingen bygger huvudsakligen på ett fåtal fallstudier av finsk-utländska förvärv. Hon finner att ledningen integrerar olika delar av värdekedjan på skilda vis och vilka synergityper som eftersträvas. I vissa förvärv berörs endast de främre delarna av målföretagets värdekedja, såsom distributionen, medan andra berör större delar av organisationerna eller de bakre delarna, såsom forsknings- och utvecklingsenheter. Tonvikten ligger därvid på integrationsgraden och eftersträvade synergier snarare än ledningens åtgärder.

I motsats mot de studier som framställer kulturskillnader som källor till problem betonar Schweizer (2005) att en entreprenörsorienterad kultur kan utgöra en tillgång. En entreprenöriell kultur i företag som förvärvas kan därför behöva hanteras med stor försiktighet, vilket konkret betyder att integrera långsamt. Fem fall där läkemedelsföretag förvärvar bioteknologiföretag för att komma åt deras produktutvecklingskompetens studeras. I likhet med Häkkinen (2005) finner han att ledningen agerade på skilda vis. Närmare bestämt agerade ledningen särskilt försiktigt i integrationen av kunskapsintensiv verksamhet jämfört med övriga delar av organisationen. Exempelvis integrerades marknadsföringen i ett högre tempo. Värt att notera är att ledningen alltså inte integrerade hela målföretaget på ett sätt. Emellertid bygger artikeln på sammanlagt 18 intervjuer, i vissa fall endast en intervju per företag, varför en närmare beskrivning av realiseringen saknas (Schweizer, 2005).

Gemensamma kännetecken för processtudierna

Som framträder har en rad skilda frågor behandlats som rör ledning av realiseringsprocesser. Huvuddragen för dessa 15 studier sammanställs i appendix A. Samtidigt menar jag att det finns skäl att hävda att det fortfarande finns möjligheter att utveckla kunskapen om ledningen av realiseringen. Studierna kan nämligen knytas till tre kännetecken som är gemensamma för flera av studierna. Ett kännetecken rör vad ledningen hur studierna har beskrivit realiseringens genomförande. Ett annat är vilken utmaning som ledningen främst har tillskrivits. Ett tredje är vilken roll som omgivningen har tillskrivits i realiseringsprocesser. Jag menar att processtudiernas behandling av dessa frågor antyder att de förtjänar att belysas ytterligare. I det följande behandlas dessa tre kännetecken mer på djupet, tillsammans med de konsekvenser som detta har för studiens genomförande.

Hur och var genomförs realiseringen?

Processtudierna har i huvudsak fokuserat andra frågor än vilka åtgärder som ledningen vidtar för att samordna företagens verksamheter och resurser med syfte att nå ökat värde. Några av studierna har framför allt fokuserat resultatet av realiseringen. Nupponen (1995) utgår från redovisningsdata efter fusioner och förvärv och söker efter förklaringar till dessa, varav ledningen av realisering är en. Även Larsson (1989) och Larsson och Finkelstein (1999) kan sägas ta utgångspunkt i utfallet för att söka förklaringar till detta. I dessa studier framträder ledningen som en bland flera variabler vilka förklarar den realisering som sker. Men genom att lägga tonvikten på effekterna riskerar sådana åtgärder som ledningen vidtar men som inte ger några effekter att lämnas obeaktade. Annorlunda formulerat är det möjligt att ledningen vidtar åtgärder som inte framträder med en sådan ansats. Ur denna avhandlings perspektiv riskerar detta därför att ge en ofullständig bild av realiseringsåtgärdernas omfång och typ.

I flera studier framträder emellertid åtgärder. Detta kan illustreras med Lindgrens (1982) avhandling som skiljer mellan kategorier av integrationsverktyg som ledningen använder, kallade lednings- respektive strukturverktyg. Ledningsverktygen rör vem som ansvarar för realiseringen medan strukturella verktyg står för hur koordineringen genomförs, till exempel med möten. Lindgrens (1982) ramverk visas i tabell 3:1.

Tabell 3:1. Lednings- och strukturella integrationsmekanismer i Lindgrens (1982) studie

Ledningsverktyg	Strukturella verktyg
Specialister från förvärvande företag	
Projektgrupper och kommittéer	Formella möten
Externa konsulter	Informella ledningskontakter
Tillfälliga arbetsgrupper	Företagsgemensam utbildning
Målföretagets styrelse	Informella informationsmöten
Val av nyckelchefer	

Källa: Anpassat från Lindgren (1982:94-101)

I tabell 3:1 framträder att realiseringen kan drivas av bland annat specialister och externa konsulter samt att koordinering sker exempelvis genom möten, i utbildning eller informella kontakter. Hos Lindgren (1982) framträder alltså en rad åtgärder som realiseringsledningen vidtar. Tonvikten ligger på ansvarsfördelningen och samordning i ledningshierarkin.

Betoningen av ansvarsfördelningen är gemensam även med andra studier. Där nämns tillsättandet av integrationschefer, användandet av möten i grupp eller individuellt eller särskilda personer med ansvar för integrationen (Schweizer, 2005:1061; Gerpott, 1995:168). Även Larsson (1990:245) och Ranft och Lord (2002:434) nämner tillsättning av integratörer och chefer samt styrelse som en central åtgärd, och framhåller liksom Greenberg och Guinan, (2004:148) och Graebner (2004:765-768) vikten av fördelningen av integrationsteamet och att även målföretagets chefer får ansvar för realiseringen. Ansvarsfördelningen är sålunda en central del av processlitteraturens framställning av realiseringen. Medan detta kan förväntas vara viktiga åtgärder framträder inte hur verksamheter och resurser integreras.

Det framträder dock i form av exempel i flera studier. Larsson (1990:163) beskriver åtgärder som omfattar informations- och materiella

flöden mellan de fusionerande företagens olika avdelningar och verksamheter, Nupponen (1995:165-166) nämner neddragningar inom produktutveckling som en åtgärd ledningen vidtar för att sänka kostnader. Schweizer (2005:1061) nämner integration av funktioner, såsom finansierings-, budgeterings- och rapporteringssystem och Häkkinen (2005:85-86) avyttring av resurser för att sänka kostnader. Åtgärder för att realisera synergier i form av exempel framträder alltså på flera ställen.

Därmed finns det fog för att hävda att processlitteraturen inte främst har präglats av omfattande grepp kring de åtgärder som ledningen vidtar för att realisera synergier. Tidigare definierade jag realiseringen som just de åtgärder som realiseringsledningen vidtar för att realisera synergier i fusioner och förvärv. Utifrån detta kan därför hävdas att relativt lite är känt om realiseringen av synergier i fusioner och förvärv.

Delvis därför framträder i få fall skillnader i genomförandet av realiseringen inom förvärv. En annan förklaring är också vilken analysenhet som används. Huvuddelen av processtudierna är nämligen bokstavligen studier av fusioner och förvärv: 11 av processtudierna behandlar integrationen huvudsakligen på förvärvsnivån. Flera studier betonar just ett intresse för den generella realiseringen. Dit kan räknas Larsson (1989; 1990), och Larsson och Finkelstein (1999), som med en "case survey"-ansats söker likheter över flera fall, men även Gerpotts (1995) enkätstudie och Nupponen (1995).

Två studier skiljer sig tydligt från detta. Både Häkkinen (2005) och Schweizer (2005) lyfter fram skilda realiseringsansatser inom samgående. De fann att realiseringen bedrevs på olika vis i olika delar av företagens värdekedja. Att dessa båda studier grundas på ett relativt begränsat empiriskt material; en respektive fyra intervjuer per förvärv (Häkkinen, 2005:226; Schweizer, 2005:1059), gör att det finns anledning att undersöka detta i ett djupare empiriskt material. Avhandlingens första forskningsfråga lyder därför:

- Hur organiseras och genomförs realiseringen?

Svaret på frågan kommer att sökas i avhandlingens sjunde kapitel. För studiens genomförande får det konsekvensen att analysen grundas i ledningens realiseringsåtgärder inom flera, parallella och sinsemellan möjligen olika realiseringsprocesser inom de studerade samgåendena.

Realiseringen som balansgång

Det dominerande sättet att beskriva realiseringen är att betona behovet av att realisera synergier utan att påverka anställda negativt. Detta kan beskrivas som en form av balansgång. För att beskriva detta används ofta begreppspar för uppgifter rörande realisering av synergier, och andra för uppgifter som rör de fusionerande företagens personal. En sådan tudelning av realiseringsledningens uppgift förekommer i 13 av de 15 processtudierna. Exempel på några av de begreppspar som förekommer redovisas i tabell 3:2, nedan.

Tabell 3:2. Begreppspar ur integrations- och processlitteraturen för att beskriva dikotomin mellan realisering av synergier och åtgärder riktade till anställda

Begrepp för realisering av synergier	Begrepp för hänsyn till anställda	Studie
"Operating systems"	"Administrative, organizational and social systems"	Lindgren (1982:62)
"Physical integration"	"Managerial och socio-cultural integration"	Shrivastava (1986)
"Business side"	"Human side"	Larsson (1990), Larsson (1989), Larsson och Finkelstein (1999)
Strategiskt behov av integration	"Behov av organisatorisk autonomi"	Haspeslagh och Jemison (1991)
"Physical integration"	"Organizational integration"	Nupponen (1995)
"Task integration"	"Human integration"	Birkinshaw et al. (2000)

I tabell 3:2 framträder att ledningens uppgift i flera fall beskrivs som delad mellan "business" och "human side" (Larsson, 1990). Samma uppdelning förekommer i argumentationen också hos Greenwood et al. (1994), Ranft och Lord (2002:429-30), och i viss mån hos Gerpott (1995:168). Även bland integrationsstudierna återspeglas denna tudelning: "physical" kontra "managerial and socio-cultural integration" (Shrivastava, 1986) eller "realization" kontra "acculturation" (Marks och Mirvis, 1998).

En sådan tudelning av ledningens uppgift uppvisar starka drag av "human relations"-, eller HR-skolan inom den bredare organisationsteorin (Perrow, 1986:88-89). I flera HR-studier skiljs mellan ledningens uppgifter rörande produktion och personal (Likert, 1961; Fleishman och Harris, 1962; Blake och Mouton, 1964). I bemärkelsen att dela upp ledningens uppgift mellan affärsmässiga och personalfrågor uppvisar sålunda processlitteraturen drag av ett HR-perspektiv.

Det är alltså centralt att ledningen tar hänsyn till anställda under realiseringen. Processtudierna nämner exempel på hur detta kan hanteras. Ett sätt är att vänta med realiseringen. Birkinshaw et al. (2000) fann att de samgåenden som lyckades bäst med integrationen inledde med "human integration". Denna syftade till att skapa acceptans mellan anställda ur de båda företagen, vilket dock kunde ta så lång tid som fem år, först därefter genomfördes "task integration" och realisering av synergier. Också Nupponen (1995:58) föreslår en sådan tvåstegsintegration, där ledningen först skapar en situation där anställda känner sig trygga, för att därefter inleda realiseringen, vilket är fallet även hos Haspeslagh och Jemison (1991:15). Ett annat sätt att hantera motsättningen är inte genomföra realiseringen som först avsetts, utan att avstå enskilda åtgärder. Det kan röra sig om att realiseringsledningen avstår planerade avskedanden, för att inte skada förtroendet hos personalen i målföretaget (Graebner, 2004:765-769). Emellertid framträder inte alltid hur ledningen gör då realiseringens krav står emot anställdas önskemål Det kanske inte alltid är möjligt att vänta eller låta bli att genomföra realiseringen.

Utifrån den vikt som den tillskrivs i processlitteraturen menar jag att ledningens hänsyn till anställda i realiseringen förtjänar att utvecklas. Kort sagt: det råder bred enighet om *att* ledningen behöver ta hänsyn till anställdas i realiseringen, men det är inte lika klart *hur* detta sker. Därför blir studiens andra forskningsfråga:

- Hur påverkar ledningens hänsyn till anställda genomförandet av realiseringen?

Denna fråga kommer att utgöra huvudtemat för avhandlingens åttonde kapitel. Särskilt kommer att undersökas hur realiseringen påverkar grupper av anställda, och i vilka situationer ledningen försöker mildra negativa effekter.

Realiseringsprocesser opåverkade av omgivningen?

Ett tredje gemensamt kännetecken för processtudierna är att omgivningen sällan framträder. I 11 av de 15 processtudierna förekommer faktorer i fusionens omgivning endast i ingen eller ringa omfattning.

I några av processtudierna nämns faktorer ur omgivningen, men utan att tillskrivas någon central påverkan på realiseringen (Larsson, 1990; Birkinshaw et al., 2000; Graebner, 2004; Schweizer, 2005). I andra studier används begreppet integrationens kontext. Detta är emellertid inte detsamma som omgivningen till samgåendet. Exempelvis definierar Ranft och Lord (2002:433) omgivningen i form av den relativa storleken mellan företagen, samt företagens finansiella utveckling vid förvärvstillfället. Hos Gerpott (1995:165) står begreppet för storleksrelationen mellan företagen, erfarenhet, grad av likhet i verksamhet samt graden av vänskaplighet i förvärvet. Det är alltså snarare integrationens organisatoriska kontext, snarare än fusionens omgivning som avses.

Också synergipotentialen har huvudsakligen framställts som opåverkad av externa aktörer. I likhet med strategilitteraturen har marknaden ofta stått för graden av likhet mellan de fusionerande företagens marknader, som i Larssons (1990:261) ramverk, och hos Nupponen (1995:59) och Gerpott (1995:169). Det är alltså inte marknaden i bemärkelsen marknadsaktörer - kunder, leverantörer eller konkurrenter som framhävs. Att omgivningen kan spela in i realiseringen framträder dock. Nupponen (1995:76-81) fann *att* efterfrågan kan påverka realiseringens utfall. Dock framträder inte lika tydligt *hur* realiseringens genomförande påverkades.

Som nämndes i inledningskapitlet står ett sådant internt fokus i kontrast till hur organisationsteorin i övrigt har utvecklats. Kritiken mot

att lämna organisationers omgivning obeaktad framfördes redan för 40 år sedan (Katz och Kahn, 1966). Sedan dess har flera organisationsteoretiska strömningar ägnats åt omgivningens roll såsom "contingency"-skolan (Woodward, 1967; Mintzberg, 1993), institutionell teori (Meyer och Rowan, 1977) och resursberoendeskolan (Pfeffer och Salancik, 1978) med flera. Mot bakgrund av den roll som organisationers omgivning har spelat i andra teoretiska perspektiv framstår det som fruktbart att utveckla processkolans teorier genom en ökad betoning av omgivningens påverkan på realiseringen. Avhandlingens tredje forskningsfråga blir därför:

- Vilken roll har fusionens omgivning i realiseringen?

Svaret på denna fråga söks främst i avhandlingens nionde kapitel. Medan omgivningen i den bredare organisationsteoretiska litteraturen har visats påverka företag på en rad skilda vis begränsas studien till att undersöka hur realiseringens genomförande påverkades av faktorer i de fusionerande företagens konkurrenssituation.

Studiens föreställningsram

Studiens föreställningsram utgör den teoretiska grund som ligger till grund för studiens genomförande. Den omfattar de centrala begrepp som studien berör, samt relationerna dem emellan. I centrum för föreställningsramen står ledningen. Detta grundar sig i den betydelse som ledningen har visats ha för realisering (Larsson, 1990; Nupponen, 1995; Larsson och Finkelstein, 1999). Att uteslutande fokusera vad ledningen gör, och inte vad den har förmåga att göra, har kritiserats (Tsoukas, 1994:295). I det följande preciseras därför vad som avses med ledningen och på vilka grunder den anses kunna leda realiseringen.

Ledningsfunktionen i realiseringen

En ledningsteori som väl kan tjäna studien är Childs teori om strategiska val, "strategic choice" (1972; 1997). Teorin utvecklades i reaktion mot den

då rådande synen på företag, nämligen att organisationer, och främst deras strukturer, bestäms av deras operationella omgivningar, såsom företagets storlek och teknologi. I kontrast till detta hävdade Child (1972) företagsledningens förmåga att göra val och därmed påverka den egna organisationen, men också dess omgivning. Företagsledningen framställdes därvid som en intentionell men begränsat rationell aktör med uppgift och möjlighet att agera såväl inom som utanför den egna organisationen för att skapa värde ur företaget. Senare preciserades och diskuterades denna teori (Child, 1997), och det är främst denna senare referens jag kommer att använda mig av.

Teorin om "strategic choice" utvecklades alltså i en teoretisk diskussion som inte specifikt rörde ledning av synergirealisering. Genom namnet "strategic choice" sätter Child (1997) företagets högsta ledning i centrum. Ledningen har till uppgift att nå värdeskapande genom att leda företaget interaktion och konkurrens med och mot externa aktörer. Denna uppgift är strategisk i betydelsen att nå mål i interaktion med - eller mot - andra aktörer. Aktörer med stort inflytande kommer att kunna påverka på företagets verksamhet och vilka handlingsalternativ som står till ledningens förfogande (Child, 1997:48)

I kontrast till Childs (1997) fokus på företagets högsta ledning används ledningsbegreppet i denna avhandling för att beteckna hela ledningsfunktionen i företag. Ledningen står här för en kollektiv aktör som omfattar organisationens hierarki av chefer, vilka har rätt att styra arbete i företaget. Denna spänner från företagets högsta ledning, via mellanchefer, till gruppchefer och förmän samt dessutom även andra personer i chefsposition, såsom tillfälliga integrationsledare (Lindgren, 1982:111-112) och målföretagets ledningsfunktion (Graebner, 2004). Ledningen omfattar därför ledningsfunktionen i de fusionerande företagen.

Det är inte främst individerna i ledningen, utan deras roll som ledningspersoner, som studeras. En följd av att sätta realiseringen i centrum är att tonvikten läggs på vad som har kallats ledningens tekniska aspekter. Med de tekniska aspekterna avses den uppsättning verktyg som

ledningen använder för att styra företaget och påverka dess verksamhet. Dessa har i sin tur ibland skilts från ledarskapsfrågor, vilka istället står för chefspersoners personlighet, karisma eller förmåga att knyta sociala kontakter (Sjöstrand, 1997:73). Sistnämnda har ofta studerats inom ledarskapsstudier, och då inte sällan vilka personlighetsdrag som utmärker ledningspersoner, och särskilt dugliga sådana (Yukl, 1989).

Även om Child (1997:51) nämner faktorer såsom enskilda ledningspersoners utbildningsnivå eller erfarenhet inom sin bransch och den påverkan de kan ha på ledningsprocesser är det inte främst detta som står i centrum för denna studie. Enskilda individer och deras karaktärsdrag tar därför inte någon framträdande plats i denna avhandling såsom framträder i andra studier (se exempelvis Ericson, 1991 eller Enquist och Javefors, 1996). I centrum för ledningsbegreppet i denna avhandling står alltså de åtgärder som vidtas i den roll som ledningen har i organisationen, snarare än innehavaren av rollen (Danermark, Ekström, Jakobsen och Karlsson, 2003:142).

Ledningens interna och externa uppgift

Företagsledningens uppgift är att möta institutionella krav på värdeskapande. Inom ramen för detta övergripande mål kan ledningen ingripa i vad som benämns den interna struktureringen. Genom att styra i vilken omfattning verksamheten bedrivs, vilken teknologi och vilka resurser som används samt hur företaget organiseras, kan ledningen påverka hur väl företagets resurser och verksamheter stämmer överens med varandra. Det avgör företagets interna "goodness of fit", och därmed hur företaget presterar i relationen mellan output och kostnader. Genom initiativ i den interna struktureringen kan ledningen därmed till del påverka huruvida externa krav uppfylls (Child, 1997:47-48).

Men ledningens roll är inte begränsad till själva organisationen, utan handlar också om att hantera relationer till omgivningen. Ledningen kan då beskrivas som en aktör mellan omgivningen och företaget. Medan ledningens uppgift i strategiska val delvis handlar om att minska omgivningens påverkan understryker Child (1972; 1997) att ledningen

utöver detta också i externa initiativ kan agera för att *påverka* sin omgivning. Detta kan ske genom att fatta beslut om vilka marknader som företaget skall betjäna och därmed vilka konkurrenter eller legala krav som behöver hanteras, att ingå koalitioner och allianser, säkra efterfrågan på de egna produkterna genom marknadsföring, uppvakta beslutsfattande organ och myndigheter eller på andra sätt försöka påverka aktörer i företagets omgivning och de externa krav som företaget möter.

Som en följd av den interna och externa strukturering och den pågående växelverkan dem emellan kan ledningens åtgärder följas av förändring i omgivningen, vilka ledningen i sin tur behöver iaktta. Värdeskapandet sker därmed i evolutionära och svårförutsägbart föränderliga processer där ledningens roll i relation till företagets omgivning blir både proaktiv och reaktiv (Child, 1997:48-53).

Ledningens inflytande och dess begränsningar

Men inte bara ledningens handlingsfrihet gentemot externa aktörer är begränsad. Också den interna handlingsfriheten kan vara kringskuren. Det är centralt ur perspektivet för föreliggande avhandling eftersom det inverkar på ledningens möjligheter att realisera synergier i fusioner och förvärv.

Av att definiera ledningen som ledningsfunktionen följer att ledningens formella beslutanderätt inom ledningshierarkin framhävs. Denna rätt är begränsad både uppåt och nedåt i hierarkin: i företag ger styrelsen som ägarnas representanter verkställande direktör ansvar att nå de mål som ägarna har satt upp. Ledningens rätt att fatta beslut är delvis legalt grundad och medger bland annat rätten att sluta avtal i företagets namn, anställa och under vissa omständigheter säga upp personal. Detta har beskrivits som legal auktoritet att initiera, styra och avsluta arbetsrelaterad handling. Det är inte ledarens person som möjliggör detta, utan den funktion som chefspersonen har. På samma sätt gäller för anställda att de lyder gör det inte för att det är en viss person som bestämmer, utan på grund av den hierarkiska ordningen. Samtidigt är den

legala auktoriteten inte obegränsad utan kringgärdas både av lagstiftning och institutioner. Auktoriteten är sålunda en institutionaliserad och begränsad till handlingar som utgår från till dessa positioner (Weber, 1919/1983:146-148).

Ett kompletterande synsätt på ledningens förmåga att styra organisationer grundas i inflytande. Ledningen är emellertid inte ensam aktör om att ha inflytande i organisationen. Aktörer i organisationer kan agera i eget intresse. Därmed betraktas ledningens agerande i förhållande till andra aktörer i grunden som politiskt (Child, 1997:46-48). Child (1997) betonar att ledningens handlingsutrymme kan kringskäras av andra aktörer i organisationen. Med avstamp i Emersons (1962) teori blir ledningens handlingsfrihet och möjlighet att leda organisationen avhängigt ömsesidiga beroenden till andra aktörer. Relationer mellan aktörer som är ömsesidigt beroende är samtidigt maktrelationer. Ju mer en aktör är beroende av något som en annan kontrollerar, och ju färre tillgängliga alternativ som står till buds, desto starkare maktunderläge befinner sig vederbörande i (Emerson, 1962). På så vis är inte endast anställda beroende av sin hierarkiskt överordnade. Istället kan chefer vara beroende av anställda, som exempelvis besitter vissa centrala och svårersatta kompetenser. I integrationssammanhang kan detta innebära chefers påverkan i företaget kringskärs av beroenden till anställda. Sammantaget är ledningens förmåga att påverka handling inom företaget och realisera synergier därför bestämd av dess roll inom en socioekonomisk kontext, och kringskuren både legalt och av ömsesidiga beroenden.

Ledningens begränsade rationalitet

Hos Child (1997) betraktas ledningen som kapabel att inom ramen för sin kognitiva förmåga och preferenser göra val mellan olika alternativ för att nå uppsatta mål. Samtidigt är ledningens uppfattning om vilka tillgängliga alternativ som finns, och hur de värderas, föremål för subjektiva tolkningar. Ledningen betraktas alltså som begränsat rationell och

påverkad av kognitiva begränsningar, med tillgång till endast ofullständig och kringskurna möjligheter att på en och samma gång utvärdera ett stort antal möjliga handlingsalternativ (March och Simon, 1958/1993:159-163; Cyert och March, 1963/1992:214-215).

Detta överensstämmer väl med hur processlitteraturen framställer ledningen. I flera studier har påpekats att realiseringsledningen inte alltid känner till vilka synergipotentialer som faktiskt existerar, och att dessa kan uppdagas först efterhand. (Graebner, 2004; Häkkinen, 2005:101). Realiseringsledningen betraktas som kapabel att välja mellan handlingsalternativ. Samtidigt präglas dess situation av osäkerhet och bristande tillgång på information.

Summa summarum: Childs (1972; 1997) teori om strategiska val betonar ledningens uppgift att skapa värde ur företagets verksamhet. Ledningen är en begränsat rationell och intentionell kollektiv aktör. Genom att värdeskapandet sker i växelverkan mellan organisationen och dess omgivning i form av dynamiska och evolutionära processer som inte alltid går att förutsäga präglas ledningens uppgift av både agerande och reagerande (Child, 1997:46).

Jag menar att teorin om strategiska val på flera punkter uppvisar likheter med och därmed är väl förenlig med den befintliga processlitteraturen. Samtidigt skiljer den sig också från tidigare processlitteratur. Det är därför möjligt att den genom att komplettera befintlig processlitteratur också kan bidra till att ge delvis ny kunskap om ledningen av synergirealisering. Även om Child har behandlat fusioner och förvärv Child et al., 1999, Faulkner et al., 2000) har teorin om strategiska val mig veterligen inte använts inom processlitteraturen.

En undersökningsmodell med fokus på ledningens realiseringsåtgärder

I översikten av litteraturen hävdade jag att kunskapen om realiseringens genomförande, frågan hur ledningen tar hänsyn till anställda liksom omgivningens roll i realiseringen förtjänar att utvecklas. Detta är

avgörande för utformningen av studiens undersökningsmodell. Den sätter de åtgärder som ledningen vidtar för att realisera synergier och på så vis bidra till värdeskapande i fokus. Dessa kategoriseras för att kunna särskilja vilka typer av åtgärder som ledningen vidtar och undersöka realiseringens genomförande, hur ledningen tar hänsyn till anställda och vilken roll som omgivningen spelar för realiseringen.

Realisering som åtgärder rörande resurser, aktiviteter och rutiner

Realiseringen i fusioner och förvärv pågår ofta samtidigt med den ordinarie verksamheten. Till detta kan komma förändringar av olika slag som pågår i de fusionerande företagen. För att särskilja de åtgärder som utförs just för att realisera synergier ligger undersökningsmodellens tonvikt på åtgärder som innebär eller bidrar till att överskrida den tidigare företagsgränsen. Ett liknande förfaringssätt förekommer hos Larsson (1990:160-163), som beskriver hur ledningen bland annat för över material och information mellan företagen.

Ett mål med undersökningsmodellen är att realiseringen inom olika verksamheter och företag skall kunna analyseras. Det gör empirinära beteckningar mindre lämpliga om det samtidigt begränsar deras användningsområde till ett visst företag eller en viss verksamhet. Istället blir det lämpligare att använda kategorier som kan tänkas förekomma i flera typer av verksamheter.

Undersökningsmodellen särskiljer tre kategorier av åtgärder: *resurser*, *aktiviteter* och *rutiner*, som betecknar vilka aspekter av de fusionerande företagens verksamhet som huvudsakligen berörs av en realiseringsåtgärd. Häkkinen (2005:181) använder liknande betecknar, nämligen resurser och processer, vilka dock står för delvis andra saker än i denna studie. Även om vi strax skall se att dessa kategorier förmår att karaktärisera realiseringsåtgärder som framträder i tidigare processtudier har de tre kategorierna mig veterligen inte använts tillsammans i processlitteraturen.

De tre kategorierna belyser delvis skilda delar av ett företags verksamhet. Resurser berör *med vad* verksamheten utförs, aktiviteterna berör *vad* som utförs, medan rutinkategorin besvarar *hur*, eller på vilket sätt, som verksamheten bedrivs.

Några av de exempel på realiseringsåtgärder som framträder i tidigare processtudier kan kategoriseras för att illustrera undersökningsmodellen. Exempel på överföringar av resurser ur processtudierna är jobbrotationer mellan företagen (Birkinshaw et al., 2000:408; Greenberg och Guinan, 2004:138), eller att chefer eller specialister från ett företag överförs till det andra (Lindgren, 1982:100). Förutom personal betecknar resurskategorin alltså maskiner, finansiella resurser och så vidare. Även om finansiella resurser lämnar det ena företaget och exempelvis investeras i nya maskiner till det andra betraktas även det som en resursöverföring. Utöver att flytta resurser mellan företagen kan de också avyttras.

Flera realiseringsåtgärder ur processlitteraturen går att tillordna den andra kategorin, överföring av aktiviteter. Med aktiviteter avses arbetsuppgifter eller hela arbetsprocesser. Larsson (1990) beskriver hur aktiviteter samordnas för att nå skalfördelar, och ger ett flertal exempel på överföringar mellan företagen vilket omfattar produktion, inköp, produktutveckling eller marknadsföring (Larsson, 1990:160-163). Likaså rör den centralisering av forskningsverksamhet som Gerpott (1995:175) arbetsuppgifter, och därmed aktiviteter. Även att vissa verksamheter inom kliniska tester och marknadsföring överförs från förvärvade bolagen till förvärvande utgör en aktivitetsåtgärd (Schweizer; 2005:1061). Likaså kan arbetsuppgifter knutna till chefsansvar som tidigare utfördes vid det ena företaget överföras till det andra (Graebner, 2004:768-769). Aktiviteter står därmed för olika typer av arbetsuppgifter som i realiseringen överförs från det ena företaget till det andra.

Den tredje och sista kategorin rör *rutiner*. Med rutiner avses styrningar av hur något utförs. Många typer av arbeten kan utföras i båda företagen, men på skilda vis. Ett sätt att nå integration mellan företag är att påverka hur arbetet utförs. Rutiner som överförs kan vara olika formaliserade, och spänna från planering och policies till nedärvda

arbetssätt och inte ifrågasatta metoder för hur en uppgift utförs. Också sådana åtgärder förekommer i processlitteraturen. Larsson (1990:244-245) nämner att företag kan planera och därmed standardisera verksamhet liksom införa olika former av styrsystem. Sistnämnda utgör tyngdpunkten för Nilssons (1997) studie, som fokuserar integrationen av ekonomiska styrsystem. Greenwood et al. (1994:252) fann att arbetssätten i två redovisningskonsultbolag skilde sig, och att integrationen delvis handlade om att införa gemensamma arbetssätt. Också i den vidare fusionslitteraturen nämns sådana åtgärder. Schweiger och Goulet (2000:64) nämner standardisering av arbetssätt och överföring av "best practices" mellan företagen som realiseringsåtgärd. Haspeslagh och Jemison (1991), som beskriver realisering av synergier som överföring av specifika processfärdigheter från ett företag till ett annat, för att på så vis öka företagens konkurrenskraft (Haspeslagh och Jemison, 1991:28-33). Det kan röra kunskaper om tillverkningstekniker eller om distributionssystem som ofta kan ha karaktären av omedvetna rutiner.

Tabell 3:3 sammanfattar de tre åtgärdskategorierna, en kort beskrivning av vad kategorin avser, samt exempel på studier vari liknande åtgärder förekommer.

Tabell 3:3. Åtgärdskategorierna, hur realiseringen inom kategorin huvudsakligen påverkar verksamheterna i företagen samt ett urval av studier i vilka åtgärderna framträder

Kategori	Åtgärden berör verksamheten i företagen genom att påverka:	Liknande åtgärder förekommer bland annat i:
Resursöverföringar	*med vad* verksamheten utförs	Lindgren (1982), Birkinshaw, Bresman et al. (2000), Greenberg och Guinan (2004)
Aktivitetsöverföringar	*vad* som utförs	Larsson (1990), Gerpott (1995), Graebner (2004), Häkkinen (2005)
Rutinöverföringar	*hur* verksamheten utförs	Haspeslagh och Jemison (1991), Greenwood et al. (1994), Schweiger och Goulet (2000)

Realiseringen i relation till anställda

Som tidigare visades står relationen mellan realiseringen och anställda i centrum i flera processtudier. Ledningen betonas behöva genomföra

realiseringen utan att negativa effekter uppstår för medarbetarna i de fusionerande företagen.

Centralt för undersökningsmodellen blir därför att beakta hur detta hanteras. I några studier betonas att integration bör ske i två steg. Inledningsvis hanteras anställdas oro, ledningen kommunicerar och socialisering mellan företagen inleds. Först därefter inleds realiseringen av synergier (Haspeslagh och Jemison, 1991:15; Nupponen, 1995:58; Birkinshaw et al., 2000). Det blir därför intressant att utröna i vilka situationer som ledningen skjuter upp eller inte alls genomför realisering av hänsyn till anställda. Exempelvis har ledningen visats avstå från konkreta åtgärder, såsom att avskeda personal, just av hänsyn till en allmän stämning i personalen (Graebner, 2004). Genom att undersöka situationer där realiseringsåtgärder inte genomförs med motiveringen att det hade drabbat anställda framkommer indikationer på hänsyn till personalen. Exempelvis kan ledningen förväntas vara mer försiktig vid integration av kunskapsintensiva verksamheter (Greenberg och Guinan, 2004; Schweizer, 2005), än i annan typ av verksamhet.

Realiseringen och omgivningen

Som nämndes kort har organisationsteorin framhävt en rad skilda sätt att konceptualisera organisationers omgivning. Här är ambitionen att främst uppdaga vilken roll som omgivningen spelar för realiseringen. Konkret kan realiseringsledningen genomföra åtgärder på grund av faktorer i omgivningen, eller hindras att göra så. En rad faktorer ur omgivningen kan framträda på detta sätt. Samgåenden har visats kunna ha effekten att förändra relationer till kunder (Anderson et al., 2001) och leverantörer (Holtström, 2003) vilket kan påverka möjligheterna att realisera synergier, liksom förändringar i efterfrågan (Nupponen, 1995). Också mera övergripande samhälleliga och makroekonomiska förändringar kan ha påverkan på integrationen efter fusioner (Löwstedt et al., 2003). Undersökningsmodellen rymmer därmed möjligheten att flera faktorer i omgivningen kan påverka realiseringen.

Undersökningsmodellens styrkor och svagheter

Undersökningsmodellens utformning medför både att vissa aspekter lyfts fram, och att andra hamnar i bakgrunden vilket har skilda konsekvenser för studien. Till styrkorna räknar jag att kategorierna är tillräckligt allmänt hållna för att vara applicerbara i olika verksamheter, såväl mellan olika förvärv som inom företag. Att det dessutom är kategorier som förmår fånga och särskilja exempel i tidigare studier menar jag talar för att de berör väsentliga frågor i realiseringen. Att de inte har använts tillsammans i tidigare studier kan bädda för delvis nya insikter om hur realiseringen bedrivs. Utifrån detta kan modellen förväntas vara användbar i denna, liksom eventuellt andra studier, och ha hög relevans för att beskriva realiseringen.

Att kategorierna är allmänt hållna kan också var en svaghet: vad som definieras som det ena skulle då kanske gärna kunna vara det andra. Kategorierna hänför sig som nämndes till den aspekt som åtgärden huvudsakligen berör. I några situationer kan det kräva avvägningar, i andra ter sig kategoriseringen lättare. I vilken grad som gränsdragnings-problem uppträder blir delvis avhängigt hur de empiriska åtgärderna definieras vilket diskuteras i metodkapitlet. I slutändan handlar det om att poängfullt kunna beskriva och skilja realiseringsåtgärderna. Jag menar att kategorierna uppfyller detta krav.

En styrka av att fokusera överföringar över företagsgränsen är att realiseringens riktning kan noteras. Det går på så vis att särskilja om överföringar sker från förvärvande företag till förvärvat, eller vice versa. På så vis behöver studien inte begränsas till att studera realiseringen endast i målföretaget, vilket har skett i vissa så kallade "target studies" (Nupponen, 1995; Graebner, 2004). Istället bäddar undersökningsmodellen för att kunna särskilja om förändringar sker framför allt i målföretaget eller förvärvande företag vilket kan skilja sig markant (Marks och Mirvis, 1998:71-73).

Centralt är att undersökningsmodellen kategorier nära knyter an till flera av de synergier som framträder i fusionslitteraturen, och därmed hur realiseringen bidrar till värdeskapande. I ramverket för synergier i förra kapitlet framträdde exempelvis att skal- och breddfördelar rör ökat resursutnyttjande. Förändringar i resursutnyttjandet kan kläs i undersökningsmodellens begrepp resurser och aktiviteter. På så vis erbjuder modellen möjligheten att belysa hur åtgärder leder till realisering av synergier.

Samtidigt bör nämnas att överföringarna motsvarar ledningens åtgärder för att överföra resurser, aktiviteter eller rutiner mellan de fusionerande företagen. Det innebär inte med nödvändighet att ledningen har framgång. Det skall heller inte tolkas som att det som överförs är bättre, eller ens överförs i oförändrat skick. Att exempelvis processer överförs innebär inte att de efteråt med nödvändighet utförs på exakt samma vis som i företaget de lämnade. På samma vis kan överförda rutiner förväntas anpassas till mottagarens verksamhet, och resurser förändras för att fysiskt passa in hos mottagaren. Det är alltså snarast att vänta att justeringar och anpassningar sker i mottagande företag. Dessutom kan verksamheten i företag förändras kontinuerligt. Men det är ledningens åtgärder som vidtas för att medvetet och inom ramen för realiseringen påverka arbetssätt i ett eller båda företagen som avses med rutinåtgärder. Gemensamt är ledningens strävan att överföra något, medan resultatet kan variera.

Slutligen skall undersökningsmodellen skilja tre kategorier av åtgärder. Omfattningen av en åtgärd kan därför variera. En rutinåtgärd kan exempelvis påverka arbetssättet för en handfull anställda eller ett helt företag. På samma vis kan en resursåtgärd röra enskilda anställda, grupper eller avdelningar. Undersökningsmodellen är alltså flexibelt rörande hur mycket som omfattas av en realiseringsåtgärd.

Sammantaget menar jag att undersökningsmodellen erbjuder möjlighet att öka kunskapen om realisering av synergier. Den erbjuder möjligheten att ta ett helhetsgrepp just kring realiseringens åtgärder. Den fokuserar på de åtgärder som överskrider den tidigare företagsgränsen,

vilket kan förväntas motsvara en väsentlig del av realiseringen, och därmed det värdeskapande som synergier kan ge i fusioner och förvärv.

Undersökningsmodellens användning i studien

I detta kapitel har tre gemensamma kännetecken för processlitteraturen identifierats, vilka formulerades som forskningsfrågor. Dessa frågor behandlas kapitelvis. Hur studien knyter an till den befintliga litteraturens kännetecken, vad det får för konsekvenser för studiens genomförande och i vilka kapitel - och därigenom hur studien bidrar till att utveckla den befintliga processlitteraturen - visas i tabell 3:4, nedan.

Tabell 3:4. Kännetecken för den tidigare litteraturen om realiseringsledning och föreslagen lösning för föreliggande studie

Kännetecken för tidigare processtudier	Konsekvenser för studien	Behandlas i
Har inte främst studerat realiseringens genomförande eller var i företagen som realiseringen bedrivs	Ledningens realiseringsåtgärder kategoriseras utifrån resurser, aktiviteter och rutiner	**Kapitel 7**
Betonar ledningens uppgift att realisera synergier utan att påverka anställda negativt, men inte främst hur detta går till	Ledningens hänsyn till anställda undersöks med avseende på om ledningen i vissa fall avstår från att realisera synergier	**Kapitel 8**
Har främst riktat uppmärksamheten mot fusionsinterna faktorer och mera sällan mot omgivningens roll i realiseringen	Omgivningens påverkan på hur realiseringen genomförs undersöks	**Kapitel 9**

KAPITEL FYRA

METODOLOGI OCH STUDIENS METOD

Denna studie skall besvara avhandlingens syfte genom att studera ledningsprocesser i samgåenden. Hur studien har genomförts och vilka konsekvenser det har, både för de resultat som genereras och för i vilka situationer de kan förmodas vara användbara, behandlas i detta kapitel.

En studies vetenskapsteoretiska ståndpunkt har påverkan inte endast på hur empiri och teori förhåller sig till varandra, utan också i slutändan vilka kunskapsanspråk som kan göras utifrån studien. Inledningsvis positioneras därför studien i den vetenskapsteoretiska diskussionen.

Därefter följer i tur och ordning en diskussion om studiens design, vilket anger hur studien har lagts upp för att kunna uppfylla syftet, och en beskrivning av hur studiens empiriska material har samlats in. Slutligen beskrivs hur materialet har analyserats, och i vilka andra sammanhang som studiens resultat kan förmodas vara användbara.

Ett kritisk-teoretiskt synsätt på vetenskap

Det vetenskapsteoretiska synsätt som ligger till grund för studien är den kritiska realismen. I sin nuvarande form tillskrivs denna ofta Bhaskars (1978) "A Realist Theory of Science". Med kritisk realism avses här en syn

på vetenskap som sätter relationen mellan verkligheten och våra begrepp om denna i centrum. En grund för detta är sålunda att det existerar en verklighet som finns utanför våra sinnen. Samtidigt tas ståndpunkten att denna inte är direkt nåbar för oss. Detta kan formuleras som att den kritiska realismen bygger på ontologisk realism och epistemologisk relativism (Danermark et al., 2003:39-40).

Även om den kritiska realismen är väl förenlig med flera samhällsvetenskapliga forskningstraditioner skiljer den sig också på några punkter från vetenskapsteoretiska ansatser som i skrivande stund är vanliga inom organisationsteorin (Reed, 2000). Mot bakgrund av detta finns det anledning att kort presentera den kritiska realismen.

Detta sker med tonvikt på de konsekvenser som det vetenskapsteoretiska synsättet har för studien. På senare tid har den kritiska realismen fått ökad spridning och utvecklats vidare. Detta har i vissa sammanhang betecknats som en "realist turn" (Reed, 2005). Ambitionen här är inte att göra en mera utförlig beskrivning av den kritiska realismen, dess förgreningar och utveckling. Den som intresserar sig för den kritiska realismen i sig kan med fördel vända sig till några av dess sentida förespråkare (Archer, 1995; Reed, 1997; Sayer, 2000; Tsoukas, 2000; Fleetwood, 2005). Jag kommer här att nöja mig med att diskutera de delar av den kritiska realismen som jag anser mest relevanta för denna avhandling.

Struktur, agens och villkoren för handling

Sociala situationer kan på ett grundläggande sätt beskrivas utifrån begreppen struktur och agens. Agens innebär möjligheten att agera på olika vis. Agenter kan vara kollektiva, såsom organisationer eller individer med projekt: idéer, mål, intentioner, och strävan efter att uppnå vissa mål. För att lyckas gör vi oss begrepp om tillvaron och försöker åtminstone få någon uppfattning om hur vi kan nå det vi eftersträvar, samt registrerar om vi lyckas väl eller ej. Det är grundläggande i mänsklig tillvaro att vår dagliga strävan är intentionell och medveten (Danermark et al., 2003:58-59).

Handlingsfriheten är emellertid sällan obegränsad. Istället föds vi bokstavligen in i en värld där sociala rum och villkoren för handling är präglade av redan existerande strukturer (Archer, 1995:201-202). Förutom fysiska, såsom hus eller vägar, kan strukturer också vara sociala. Exempelvis är förhållandet mellan chef och anställd en struktur som har visat sig långlivad och överlevt både enskilda anställningar och anställda. Många strukturer påverkar agenter utan att dessa är medvetna om det, eller just därför att agenterna inte är medvetna om strukturerna.

Strukturer och agenter betraktas i den kritiska realismen som en dualism där struktur och agens är ömsesidigt beroende - strukturer skulle inte finnas utan handlingar. Samtidigt är centralt att strukturer inte endast begränsar, utan också möjliggör handling. Men en handling *är* inte en struktur, eller vice versa. Dualismen skall alltså överbrygga, snarare än sammansmälta, begreppen för att på så vis öka möjligheten att analysera strukturer eller agenter som fenomen med egna krafter. I enlighet med att betrakta sociala situationer utifrån denna dualism kan individer och strukturer påverka varandra (Danermark et al. 2003:129-134).

Det blir mest relevant att tala om strukturer i relation till individers strävan att nå vissa mål. Strukturen bestämmer inte hur individer agerar - om det vore så behövde vi inte tala om agenter. Individer kan också agera för att förändra befintliga strukturer. Därför sägs strukturer villkora handling. Detta sker både genom att möjliggöra handling och definiera kostnader och konsekvenser förbundna med att försöka ändra strukturer. En aktörs handlingsutrymme beror därigenom av samspelet mellan det agenten vill utföra, eller agentens projekt, och de strukturer som råder (Archer, 1995:196).

Även om agenter har förmågan att förändra strukturer är denna ojämnt fördelad (Archer, 1995:205-208). Agenter besätter olika positioner i strukturer och får därmed tillgång till olika resurser. Av detta följer att de handlingsmöjligheter som strukturerna stödjer och de kostnader som förbinds med att inte följa strukturerna kommer att skilja sig för olika agenter. Ett exempel på detta är de resurser som företagsledningars legala och

institutionella roll medför, vilka skiljer sig från de resurser som andra anställda har.

Detta gäller även ledningen för företag. Childs (1997) ledningsteori i kritisk-realistiska termer kan sammanfattas som följer: strukturer sätter villkor för och kan både hindra och gynna ledningens handling. Internt finns strukturer, såsom formell och legal auktoritet, till hjälp för ledningen att styra realiseringen. Samtidigt är dessa strukturer begränsande. Till exempel är ledningens lagstadgade rätt att styra företag begränsad. Ledningens möjlighet att realisera synergier präglas alltså av befintliga strukturer, vilka kan vara kända eller okända, men också påverkas och därmed förändras av andra aktörer som kontrollerar positionsresurser. Det kan exempelvis röra sig om andra organisatoriska aktörer såsom myndigheter eller konkurrenter.

Erfarenheter, händelser och mekanismer

Inom den kritiska realismen skiljer man mellan erfarenheter, händelser och mekanismer, vilket får konsekvenser för hur forskning kan bedrivas på ett fruktbart sätt. Med erfarenheter avses händelser som blir kända för oss. Det vi varseblir, och därmed våra erfarenheter, omfattar endast en del av de händelser som inträffar. Förklaringar till händelser söks i mekanismer, som avser sådant som kan få något att hända i världen (Danermark et al., 2003:20). Sådana mekanismer är emellertid sällan direkt nåbara för oss.

Verkligheten sägs därför vara uppdelad mellan erfarenheter, händelser och mekanismer, där mekanismer kan men inte måste ge upphov till händelser, vilka i sin tur kan men inte måste varseblivas i form av erfarenheter. Exempelvis kan ett prissamarbete mellan två eller flera företag existera trots att – eller tack vare – att det inte är känt för alla. Genom att skilja mellan mekanismer, vilka kan verka så att de ger upphov till händelser, vilka i sin tur kan bli erfarenheter, sägs ontologins domäner vara differentierade (Tsoukas, 1989:553).

Mekanismer tillskrivs dessutom olika nivåer, och sägs därför vara stratifierade. Händelser är resultatet av mekanismer som verkar i sociala, psykologiska eller biologiska, men även kemiska och fysiska strata. Mekanismer inom samma eller olika strata kan verka, samverka, motverka eller av någon anledning inte verka alls i en given situation. Prissamarbeten kan existera, men i en given situation inte verka. Exempelvis kan ytterligare mekanismer, såsom en avreglering och inträdet av nya konkurrenter, sätta mekanismens inverkan ur spel.

En följd av detta är att våra erfarenheter ger begränsade upplysningar om händelser, och att händelser i sig inte behöver ge en fullständig bild av vilka mekanismer som existerar. En ytterligare följd är att samverkan mellan mekanismer på olika nivåer, eller emergens, gör att förenklade förklaringsmodeller kan leda fel. Exempel på detta vore att uteslutande söka förklaringar till samhälleliga skeenden i biologiska mekanismer. Detta kallas reduktion, och innebär att inte beakta emergensen, samspelet mellan mekanismer på skilda strata. Att detta skall undvikas behöver i sin tur inte tolkas som att vetenskapliga förklaringar alltid behöver beakta mekanismer på flera strata. Istället är det ofta möjligt att fokusera förklaringar ur ett visst stratum, och därmed sådana som framhävs inom en viss forskningsdisciplin. Vilka mekanismer som behöver beaktas blir snarast en metodologisk fråga. Samtidigt medför det insikten att teorier sällan rymmer hela förklaringen till fenomen (Danermark et al., 2003:106-107).

Vår medierade tillgång till verkligheten och öppna villkor

Den kritiska realismen har ett antal konsekvenser för den som bedriver forskning, särskilt inom samhällsvetenskapen. Inom kritisk realism betraktas teorier liksom all kunskap om världen som socialt konstruerade och därmed varken neutrala eller objektiva. Det uttrycks ibland som att vår kunskap om världen, våra uppfattningar och teorier inte är direkta, utan konceptuellt medierade (Fleetwood, 2005:199).

Forskning inom samhällsvetenskaperna ställer dessutom något annorlunda krav än forskningen inom vissa naturvetenskaper. Specifikt för samhällsvetenskaperna gäller att de präglas av vad som har benämnts som två öppna villkor. Samhällen, organisationer och människor förändras kontinuerligt. Samhällelig förändring kan bli tydlig i ett historiskt perspektiv, men även individer förändras i takt med nya erfarenheter vilka präglar deras beteende. Att objekten i sig är föränderliga gör att de inre villkoren för samhällsvetenskapen betecknas som öppna. Även de yttre villkoren - relationerna mellan objekt - förändras (Danermark et al., 2003:113-115). Det innebär alltså att det som studeras inom samhällsvetenskapens är föränderligt.

Den medierade tillgången till världen och de öppna villkoren tolkas emellertid inte som ett skäl till att teorier inte skulle gå att värdera. Inom socialvetenskaperna råder delade meningar huruvida kvaliteten på teorier ens är viktig att diskutera. Exempelvis har reliabilitsbegreppet kritiserats som kvalitetsmått på studier inom kvalitativa metoder. Utifrån att beteenden är föränderliga, tolkningar är centrala för förståelsen av sociala företeelser och forskaren är medkonstruktör av skeenden, har reliabiliteten hävdats vara ett tvivelaktigt, för att inte säga ointressant, mått (Merriam, 1988:183).

I motsats härtill argumenteras inom den kritiska realismen att forskningen har ett generaliserande anspråk och att teorier kan bedömas. Teorier är användbara om de kan öka människors förmåga att lösa problem och bättre hantera den verklighet som också inkluderar extradiskursiva faktorer. En teoris kvalitet kan därför i någon mån bedömas utifrån huruvida den möjliggör handling (Johnson och Duberley, 2000:159; Sayer, 2000:41-46).

Några konsekvenser för studiens genomförande

Den strukturerade, differentierade och stratifierade verkligheten, som för samhällsvetenskapen präglas av öppna villkor, och liksom all forskning av medierad tillgång till världen, får konsekvenser för vetenskaplig verksam-

het. Så även för föreliggande studie. En konsekvens av den kritiska realismen är att kunna kasta ljus över både ledningens möjligheter och begränsade handlingsfrihet i synergirealiseringen. Exempelvis kan lagar och institutioner som ligger till grund för ledningens förmåga att påverka och styra handling därmed sammanfattas som strukturer. Även det empiriska stöd som har förts fram för ledningens förmåga att styra realiseringen (Larsson, 1990; Nupponen, 1995) kan förklaras utifrån ledningens position i strukturer (Tsoukas, 1994:295-297). Samtidigt framhäver den kritiska realismen att ledningens handlingsfrihet eller förmåga att påverka inte är obegränsad. Strukturer såväl som andra aktörer inom och utanför organisationen kan mobilisera resurser för att kringskära ledningens handlingsfrihet.

En följd av emergensen mellan olika mekanismer är att det sociala inte uteslutande antas kunna förklara skeenden i realiseringen. Att betrakta världen som uteslutande bestående av sociala konstruktioner kan leda till en voluntarism som i det närmaste helt bortser från agenters materiella förutsättningar för handling, vilket har hävdats vara fallet i några samhällsvetenskapliga forskningsriktningar (Reed, 1997; Reed, 2000; Reed, 2005). Därför läggs i samhällsvetenskapliga studier inom den kritiska realismen stor vikt också vid materiella aspekter (Danermark et al., 2003:71-72), vilket också kommer att vara fallet i denna studie.

Öppna inre och yttre villkor ställer krav på analysmetoden. Statistiska korrelationsstudier av stora datamängder tenderar att fokusera på händelser snarare än mekanismer. Experiment blir svåra att utföra eftersom personer som studeras kan förväntas anpassa sig till experimentsituationen. Emellertid anses det inte heller tillfyllest att betrakta individers tolkningar som sanningar om verkligheten. Uppfattningar om sakförhållanden kan vara sanna eller falska. Det är därför inte tillfyllest att göra en "andra ordningens tolkning", där exempelvis organisationsmedlemmars beskrivningar och förståelse av sin situation tas som förklaring för skeenden (Danermark et al., 2003:70-72).

De mekanismer behöver uppdagas som tillsammans kan förklara skeenden. Den metod som förespråkas kallas retroduktion, och innebär

att utifrån observerade regelbundenheter i specifika sociala situationer resonera baklänges och ställa sig frågan vad, om det existerar, som kan förklara ett fenomen (Reed, 2005:1631). En metod som är väl förenlig med detta är komparation. I jämförelser mellan olika fall som skiljer sig i vissa avseenden men uppvisar likheter i andra kan skillnader som inte inverkade och framstår som tillfälliga, sorteras bort, medan andra, gemensamma och generella tendenser istället kan framhävas, tillsammans med användning av befintliga begrepp och teorier (Danermark et al., 2003:205).

Studiens strategi och design

Studiens forskningsdesign kan beskrivas som en vägkarta, eller ritning för hur studiens syfte skall uppfyllas. Studien har genomförts i form av fallstudier i två förvärv. Som jag visade i översikten av den tidigare litteraturen har relativt få studier ägnats åt just realiseringen och de åtgärder som vidtas liksom omgivningens påverkan på realiseringen. Detta menar jag gör fallstudier till en lämplig forskningsstrategi eftersom de bäddar för att identifiera viktiga faktorer och samband dem emellan vilket i sin tur gör att komplexa och överraskande sammanhang uppdagas (Meredith, 1998:443-444). Dessutom har fallstudier hävdats vara lämpliga då fenomenet som studeras i sig likväl som dess kopplingar till kontexten är relativt okända (Yin, 2003:13). Detta stämmer överens med uppgiften för föreliggande studie.

Studien kan vidare beskrivas som teoribyggande. Fallstudier kan särskiljas med avseende på vilka resultat som eftersträvas. Voss, Tsikritis och Frohlich (2002) skiljer mellan explorativa, teoribyggande, teoriprövande samt teoriutvidgande studier. Teoribyggande studier kännetecknas av en strävan efter att identifiera och beskriva centrala variabler i realiseringen, tillsammans med mönster och kopplingar mellan dessa variabler, samt slutligen söka förklara dessa kopplingar, vilket motsvarar en teoribyggande ansats (Voss et al., 2002:197-199). Detta överensstämmer väl med studiens ambitioner.

Studiens forskningsdesign kan beskrivas utifrån fem komponenter: vilka frågor som skall besvaras, närmare vilka fenomen som behöver studeras för att kunna besvara frågorna, studiens analysenhet, hur data kopplas till initiala förmodade samband, samt slutligen hur data tolkas (Yin, 2003:20-28). Vilka frågor som skall besvaras samt vilka fenomen som behöver studeras har tidigare diskuterats. Studiens syfte och forskningsfrågor utvecklades utifrån tidigare teori, och det är ledningens realiseringsåtgärder som står i centrum för studien. I det följande vänder jag mig till de tre sista komponenterna: studiens analysenhet, koppling mellan data och samband, samt tolkning av data.

Initiativ inom integrationen: en inbäddad flerfallsstudie

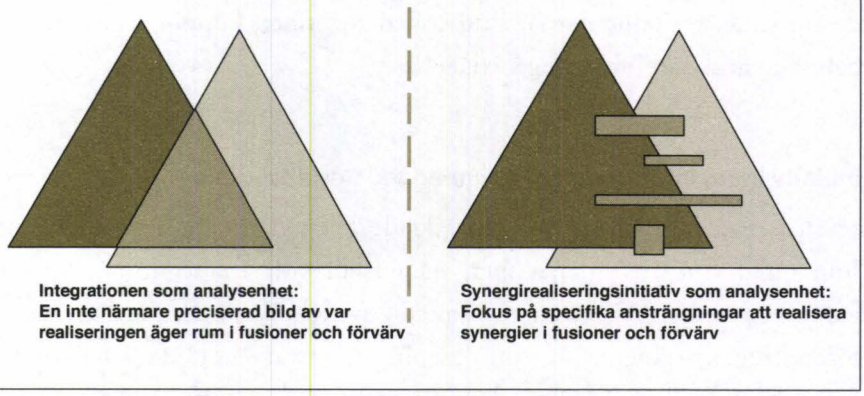
Studien har genomförts som inbäddade fallstudier. Det är inte förvärv som utgör studiens analysenhet, utan istället de *realiseringsinitiativ* som ledningen vidtar. Dessa utgörs av de projektliknande, tidsbegränsade förändringsansträngningar som ledningen riktar mot att åstadkomma integration mellan delar av de fusionerande företagen. Vilka och hur många initiativ som genomförs inom ett förvärv kan variera. Eftersom fallen - initiativen - ryms inom förvärv kan designen för denna studie beskrivas som en inbäddad ("embedded") flerfallsstudie (Yin, 2003:40).

Att använda initiativen som analysenhet menar jag kan komplettera tidigare processtudier. Som visades i litteraturöversikten har huvuddelen av processtudierna främst behandlat integrationen på förvärvsnivå. Därför menade jag att det inte alltid framträder var i de inblandade organisationerna som realiseringen äger rum. Till undantagen hörde Häkkinen (2005) och Schweizer (2005), som istället betonade att realiseringen kan ske på olika vis inom samgåenden.

Detta tog jag som utgångspunkt för att hävda att en mindre analysenhet kan vidareutveckla processtudierna genom att belysa inte bara var realiseringen äger rum, utan även att mål, genomförande och den organisatoriska kontexten kan skilja sig åt mellan initiativ. I figur 4:1 nedan visas till hur integrationsbegreppet vanligen representerat i processtudierna

skiljer sig från initiativen i denna studie. Till vänster i figuren visas hur integrationen vanligen framställs, inte närmare lokaliserad och ibland som att realiseringen berör båda organisationerna lika mycket och på samma sätt. Till höger i figuren visas hur sådana realiseringsinitiativ är avgränsade integrationsansträngningar, vilka kan variera i antal och omfattning.

Figur 4:1. Visualisering av analysenheter inom majoriteten av tidigare processtudier jämfört med föreliggande avhandling. De överlappande fälten i trianglarna anger var realiseringen framställs äga rum inom företag i fusioner och förvärv.



Konsekvensen av denna inbäddade analysenhet blir att datainsamlingen har styrts mot initiativen. För detta talar att resurser för datainsamling har allokeras dit där ledningen lägger störst möda på realiseringen. På så vis var ambitionen att samla in så mycket data som möjligt där realiseringen drevs mest intensivt. Samtidigt innebär det att stora delar av de fusionerande företagens organisationer inte har studerats. Det kommer att vara värt att återvända just till detta faktum lite senare i avhandlingen, när omfattningen av förändringarna och deras konsekvenser diskuteras.

Urval av förvärv

Båda de studerade förvärven genomfördes 2003. I det som benämns bageriförvärvet studerades realiseringen av synergier mellan det svenska bageriföretaget Skogaholms och det tidigare danskägda Schulstads svenska

verksamhet. Medicinteknikförvärvet utgjordes av det svenska företaget Elektas förvärv av det finska bolaget Neuromag.

Processen att finna förvärv att studera kan beskrivas som en "planerad opportunism" (Pettigrew, 1990:274). Denna innebar att sökandet efter lämpliga förvärv att studera, bland annat på Stockholmsbörsens hemsida, Konkurrensverkets statistik, i dagspress samt personliga kontakter, blandades med strävan efter att förvärven skulle uppvisa vissa drag - allt avhängigt av att ledningen accepterar att studien genomförs.

Tidigt beslutades att jämföra realiseringen i två förvärv. Anledningen var att på så vis möjliggöra för lik- och olikheter i realiseringen att framträda mellan förvärven. Dessutom beslutade jag att studera företag som skilde sig åt. Sådana drag som är gemensamma för samgåenden inom exempelvis en enda bransch kan, men behöver inte vara relevanta i andra branscher. Genom att istället studera och jämföra realiseringen i två förvärv som skiljer sig åt kan resultaten som ändå är gemensamma också förväntas gälla i en vidare mängd fall. Att välja studieobjekt som skiljer sig åt motsvarar ett urval enligt en "key-parameter" (Barley och Kunda, 2001:85-86), sökandet efter extrema (Eisenhardt, 1989:537), eller polära fall (Pettigrew, 1990:275). Detta skiljer föreliggande studie från ansatsen i några tidigare processtudier. Då har istället likhet mellan fallen sökts för att öka verifieringen i uppdagade mönster (Larsson, 1990:30) och öka den teoretiska generaliserbarheten (Empson, 2004:213).

För inbäddade fallstudier är det ofta svårt att välja studieobjekt baserat på studiens analysenhet. Att urvalet av objekt att studera baseras på en större organisation än den som utgör själva analysenheten är vanligt i inbäddade studier, där urval och accessförhandlingar sker för en övergripande organisation (Stake, 2000:447). Så var fallet även här. Analysenheterna, initiativen, genererades empiriskt, och framträdde alltså först efter att studien hade inletts. Några kriterier fanns emellertid för vilka förvärv som kontaktades för studien. Dessa kriterier kan beskrivas som dels absoluta, dels relativa.

Absoluta kriterier för båda de studerade förvärven

De absoluta kriterierna sammanfattar de överväganden som gjordes för vilka förvärv som överhuvudtaget skulle kunna vara lämpliga att studera. Ett första absolut kriterium rörde tidsdimensionen. Önskemålet var att studera realiseringen innan alltför lång tid hade förflutit. Därför var strävan att finna samgåenden som inte var äldre än att realiseringen av synergier kunde förmodas pågå under datainsamlingen.

Ett annat kriterium rörde storleken på företagen. De allra största multinationella förvärven bedömdes svåra att studera utan att av praktiska skäl behöva begränsa datainsamlingen till endast en bråkdel av samgåendet. Alltför små företag kan däremot ge en mycket begränsad organisatorisk integration att studera. Sålunda kom sökandet efter fusioner att studera att utesluta de allra största, multinationella företagen likväl som de allra minsta företagen, fåmansbolagen.

Bageriförvärvet hittade jag i media, och det kontaktades först för en första intervju. Detta identifierades som ett företag både av lämplig storlek, och där realiseringen ännu inte riktigt hade hunnit komma igång. Efter inledande diskussioner accepterade Skogaholms att delta i studien.

Trots strävan efter att studien skulle omfatta en större del av förvärv begränsades studien av bageriförvärvet tidigt geografiskt och funktionsmässigt. Bageriförvärvet omfattade ett flertal länder. Förutom att studien fokuserade endast den svenska delen avgränsades studien till två av tre regioner, eller bageriområden, nämligen Mellan och Syd. Inledande samtal fördes med en representant för bageriområde Nord. Då det var svårt att få till möten fattade jag beslutet att avstå att genomföra studien också i bageriområde Nord. Studien avgränsades därmed till endast två bageriområden. Mot bakgrund av att förvärvet som helhet hade internationella effekter bedömdes begränsningen av bageriområden inte allvarligt begränsa studiens kvalitet. Vidare beslutades att begränsa studien till färskbrödsverksamheten. När bageriförvärvet hade accepterat deltagande sökte jag efter ett företag som kunde matcha bageriförvärvet.

Relativa kriterier för likheter och skillnader mellan förvärven

Utifrån att studien skulle omfatta två förvärv och att bageriförvärvet hade accepterat att delta sökte jag ett lämpligt andra förvärv som uppvisade olikheter mot bageriförvärvet. Via affärspress fick jag reda på ett förvärv inom bioteknologisk verksamhet, vilket dock avböjde deltagande. Via personliga kontakter fick jag höra om medicinteknikförvärvet. Vid första anblicken skilde det sig i fråga om bransch och storlek på målföretaget. När ledningen för förvärvande företag accepterade att delta i studien visade sig att företagen skilde sig i andra dimensioner, varav några har framhävts i den tidigare fusionslitteraturen. Tabell 4:1 ovan sammanfattar hur de två förvärven förhöll sig till varandra och de sex dimensioner som skilde medicinteknikförvärvet från bageriförvärvet.

Tabell 4:1. Skillnader mellan de studerade förvärven i dimensioner som fusionslitteraturen har uppmärksammat påverka integrationen

Studerat förvärv / Dimension	Bageriförvärvet	Medicinteknikförvärvet
Kunskapsintensitet i kärnverksamheten	Låg	Hög
Relativ storlek	Jämn	Ojämn
Integration över nationsgräns	Icke gränsöverskridande	Gränsöverskridande
Verksamheternas inbördes likheter	Lik	Olik
Typ av förvärv enligt FTC	Horisontellt	Produktutsträckning
Tidigare relationer	Konkurrent	Producent-distributör

En skillnad rörde kunskapsintensiteten i förvärven. Flera processtudier har betonat det specifika i integration av kunskapsintensiv verksamhet. Detta omfattar ofta forskning och utveckling, informationsteknologi och bioteknologi (Gerpott, 1995; Birkinshaw et al., 2000; Ranft och Lord, 2002; Greenberg och Guinan, 2004). Eftersom bageriförvärvets verksamhet präglades av traditionell processindustri med liten grad av forskning och utveckling i den operativa kärnan, medan medicinteknikförvärvet var forskningsintensivt och med outsourcad tillverkning, skilde sig dessa förvärv i dimensionen kunskapsintensitet.

Inverkan av storleksrelationen mellan företag i fusioner och förvärv har betonats kunna påverka integration och värdeskapande (Kitching, 1967; Seth, 1990a; Sirower, 1997; Larsson och Lubatkin, 2001), och även här skilde sig förvärven. Bageriförvärvets båda företag var av jämförbar storlek vad avser personal och marknadstäckning, medan medicinteknikförvärvets målföretag var avsevärt mindre än det förvärvande företaget.

En ytterligare dimension i vilken de båda förvärven skilde sig åt var huruvida förvärven beskrivs som nationella eller internationella. Nationella förvärv genomförs mellan företag i samma land, medan internationella förvärv, vilka också omfattar "foreign direct investments", (Forsgren, 1983; Björkman, 1989; Larimo, 1993) sker över nationsgränser. Internationella direktinvesteringar definieras av International Monetary Fund (IMF) som förvärv av en viss andel i företag med verksamhet utanför förvärvande företags ekonomi, och av OECD som förvärv av en utländsk investerare (UNCTAD, 1993/1996). Mer relevant för föreliggande studie, som fokuserar på realiseringen och integrationen, är att definiera förvärven utifrån huruvida realiseringen överskrider nationsgräns eller ej. På så vis kan nationella kulturkrockar också komma att spela en roll (Olie, 1994; Weber et al., 1996). I bageriförvärvet studerades endast den svensk-svenska integrationen, medan medicinteknikförvärvet innebar integration mellan enheter i Sverige och Finland. På så vis skilde sig förvärven även den internationella dimensionen.

Vidare skilde sig graden av likhet mellan företagen i förvärven. Graden av likhet har uppmärksammats vara en central faktor både för vilken synergipotential som är att vänta, och hur realiseringen bedrivs (Larsson, 1990; Pablo, 1994). Ett sätt att peka på skillnaderna mellan förvärven är att använda FTC:s typologi som presenterades i kapitel två. Enligt denna vore bageriförvärvet att beteckna som horisontellt, eftersom företagen var lika varandra i såväl marknads- som produktdimensionen. Medicinteknikförvärvet kan däremot betecknas som produktutsträckning: de betjänade i princip samma geografiska marknader, även om resurserna för att genomföra effektivt marknadsarbete skilde sig. Produkterna kan

emellertid beskrivas som olika: de var varken likadana, eller inom ramen för ett produkt-leverantörsförhållande.

De två förvärven skilde sig slutligen åt med avseende på huruvida de fusionerande företagen hade haft tidigare relationer eller ej. Även detta kan inverka på integrationen, särskilt om företagen har varit konkurrenter (Nupponen, 1995:150). Detta var fallet i bageriförvärvet, men inte medicinteknikförvärvet. Där hade istället Elekta länge agerat distributör för Neuromag på vissa marknader.

Insamling av det empiriska materialet

Fallstudierna baseras huvudsakligen på semistrukturerade intervjuer med anställda i de fusionerande företagen, vilket kompletterades med dokument. Att använda intervjuer för datainsamlingen var ett sätt att samla in data om både den verksamhet som realiseringen rörde och hur realiseringen genomfördes.

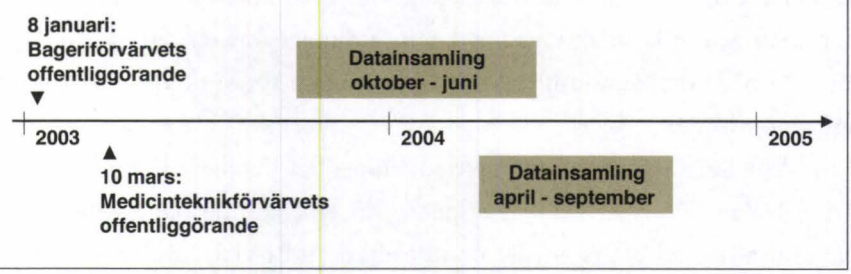
Enkäter bedömdes inte ge den tillräckligt detaljerade bild av realiseringen som intervjudata kan erbjuda. En enkätstudie hade vidare varit svåradministrerad eftersom det endast efterhand i klarnade vem som var ansvarig för att utföra realiseringen. Direkta observationer har rekommenderats vid studier av arbete, eftersom det möjliggör att fånga också sådana arbetsuppgifter, rutiner och arbetsformer som de studerade själva är omedvetna om, och alltså inte kan berätta i intervjuer (Barley och Kunda, 2001:84-85). Emellertid bedömde jag det omöjligt att använda direkta observationer eftersom jag fick access då realiseringen redan hade inletts. Vidare fick jag inte tillträde till möten i ledningen. Slutligen bedrevs realiseringen på flera platser samtidigt. Genom att använda intervjuer kunde data erhållas också om realisering som redan hade genomförts, möten jag inte hade tillträde till, och realisering som skedde på flera platser. På så sätt uteslöts både direkta observationer och enkäter som huvudsaklig datainsamlingsmetod, till förmån för intervjuer.

Timing för intervjuernas genomförande

Även om intervjuerna har genomförts retroaktivt har strävan varit att genomföra studien nära realiseringens genomförande. Det ökar chansen att personer som deltagit i förloppet fortfarande tillhör organisationen. Dessutom minskar risken att intervjuade personer har glömt vad som har hänt, eller att andra, senare förändringar överskuggar minnet av realiseringsåtgärder (Nupponen, 1995:41).

Intervjuerna inföll under ett drygt halvår i varje förvärv. Figur 4:2 nedan visar de perioder när huvuddelen av datainsamlingen ägde rum i förhållande till förvärvets offentliggörande.

Figur 4:2. Perioder för huvuddelen av datainsamlingen i de två förvärven



Som blir tydligt i figur 4:2 genomfördes datainsamlingen något förskjutet, så att huvuddelen av intervjuerna i medicinteknikförvärvet genomfördes efter intervjuerna i bageriförvärvet. Mot bakgrund av strävan att genomföra studien så nära inpå realiseringen som möjligt framstår studien av medicinteknikförvärvet som längre ifrån realiseringens genomförande. Att medicinteknikförvärvet både offentliggjordes senare och integrerades i bitvis lägre tempo gör att tidsskillnaden mellan genomförande och datainsamling inte bedöms påverka materialet på ett avgörande sätt.

Att positionera studien inom processtudierna innebär att lägga tonvikten på den tidsmässiga framväxten av händelser. Processer kan beskrivas som i vilken ordning och följd som händelser utvecklas. I dessa söks förklaringen till en observerad sekvens av händelser i en underliggande mekanism eller de specifika omständigheter som föreligger när

dessa verkar (van de Ven och Huber, 1990:213). Ett sätt att öka det processuella i materialet var att utsträcka datainsamlingen i tiden. Dels skedde det naturligt genom att intervjuerna inträffade under nästan ett halvår för respektive förvärv, dels genom att jag förde uppföljningssamtal med kontaktpersonerna i de båda förvärven närmare ett halvår efter det att huvuddelen av intervjuerna genomfördes. På så vis kunde jag få höra om hur saker hade utvecklats. Förutom dessa uppföljningssamtal har ingen datainsamling skett utanför de angivna perioderna. Förändringar som har skett efter perioderna har därför inte inkluderats i studien.

Urval av intervjupersoner

Ledningen står i denna avhandling för den kollektiva aktören ledningsfunktionen, vilken omfattar hela hierarkin av chefspersoner (Lindgren, 1982). Främst ledningspersoner har intervjuats. För att täcka in stora delar av ledningsfunktionen genomfördes intervjuer med personer på skilda hierarkiska nivåer som bokstavligt talat spänner från VD och personer i företagens högsta ledning, via mellanchefer, till förmän.

Intervjupersonerna har huvudsakligen valts enligt en snöbollsteknik. I båda förvärven hade jag en huvudkontaktperson i respektive företags ledningsgrupp, med vilka jag hade förhandlat access till företagen. Från dessa personer fick jag tips om andra personer att tala med, vilka i sin tur gav ytterligare tips. Fördelen med denna metod var jag fick kännedom om vilka andra personer som hade god insikt i realiseringen. En möjlig nackdel är att endast personer rekommenderas som företräder samma uppfattning som den tidigare intervjuade. Faran är då att materialet ger en ensidig bild och har låg representativitet för det studerade fenomenet (Saunders, Thornhill och Lewis, 1997:147). Jag upplevde inte att detta har varit fallet. Dels upplevde jag mig ha frihet att själv ta kontakt med andra personer, dels rymde intervjuerna skiftande och både motstridiga och bitvis kritiska synpunkter på hur realiseringen genomfördes.

Strävan har varit att främst studera realiseringens genomförande på en verksamhetsnära nivå. Intervjuandet kom att följa en kronologisk och

hierarkisk ordning uppifrån och ned, med inledande intervjuer högt upp i ledningshierarkin, och senare intervjuer med mellanchefer och förmän. För att öka närheten till verksamheten har intervjuer också genomförts med icke-chefspersoner såsom bagare, programmerare och anställda i administrativ tjänst. Huvuddelen av intervjuerna fördes med chefspersoner i mellannivå.

Som en följd av intervjuernas ordning kom de tidiga intervjuerna med högre ledningspersoner huvudsakligen att kretsa kring motiv till förvärvet och vilka potentialer som identifierats, och övergripande beskrivningar av vilka realiseringsåtgärder som hade vidtagits. Redan då blev det möjligt att identifiera initiativens konturer. Efterhand som jag rörde mig nedåt i organisationshierarkin ökade detaljeringsgraden och beskrivningarna blev mera verksamhetsnära. Intervjuandet fortsatte så länge som jag upplevde att ny information kom fram, eller tills teoretisk mättnad (Strauss och Corbin, 1998:136) infann sig. Efterhand började jag känna igen svaren på frågorna och det nya som tillkom bedömdes som av mindre intresse.

De intervjuades antal och fördelning i företagen

Studien baseras på 57 intervjuer genomförda med personer ur samtliga inblandade fyra företagen. 32 intervjuer genomfördes i bageriförvärvet och 25 i medicinteknikförvärvet. De genomförda intervjuerna i bageri- och medicinteknikförvärvet listas i appendix C och D.

Prioriteringen var att intervjua personer som varit inblandade i realiseringen, snarare än att det skulle vara exakt lika många från de inblandade företagen. Jag eftersträvade att låta materialet spegla realiseringen både ur förvärvande och förvärvat företags perspektiv. Fördelningen av intervjuerna mellan de inblandade företagen i de två förvärven åskådliggörs i tabell 4:2, nedan.

Tabell 4:2. Antal intervjuer och intervjuade personer per förvärv och företag			
Förvärv \ Intervjuer	Företag	Antal intervjuer	Antal personer
Bageriförvärvet	Schulstad	8	8
	Skogaholms	24	19
	Totalt	32	27
Medicinteknik-förvärvet	Neuromag	8	8
	Elekta	17	13
	Totalt	25	21

Av vikt för studiens konstrukt- eller inre validitet är att det finns dataunderlag för att analysera de begrepp som studeras (Yin, 2003:34). Detta blir relevant att beakta på flera nivåer. Tabell 4:2 visar att antalet intervjuer i förvärvande företag var högre än i målföretagen – tre gånger i bageriförvärvet respektive dubbelt så många i medicinteknikförvärvet. Denna övervikt speglar ganska väl fördelningen av inblandade i realiseringen. I båda förvärven var ledningen i förvärvande företag drivande i realiseringen.

Inte bara fördelningen mellan företagen är av vikt. Skogaholms var vid förvärvet indelat i tre bageriområden, varav studien omfattar två, Mellan och Syd. Integrationen av bageriförvärvet kom snart att genomföras inom ramen för Skogaholms bageriområdesstruktur. Antalet intervjuer blir därför en förutsättning för att kunna analysera realiseringen inom bageriområdena. Nio intervjuer rörde i huvudsak realiseringen i bageriområde Syd, åtta i bageriområde Mellan. Övriga intervjuade i bageriförvärvet rörde fusionsövergripande frågor, men även realiseringen inom bageriområdena.

Slutligen är fördelningen av intervjupersoner också inom initiativen av vikt. Materialet till grund för varje initiativ bygger på material från större eller mindre bidrag ur åtta intervjuer vardera, där minst fyra intervjuer huvudsakligen ägnades åt det aktuella initiativet. I de flesta intervjuer framkom material om fler än ett initiativ, vilket var fallet särskilt vid intervjuer högre upp i ledningshierarkin.

Förberedelser inför intervjuerna

Inför intervjuerna utvecklades en intervjuguide. En sådan hjälper intervjuare att styra samtalet mot områden som har identifierats som centrala för att förstå fenomenet ifråga, samtidigt som intervjuerna tillåts utveckla sin egen dynamik. Den typen av intervju används vanligen vid strävan att förstå vad som händer och varför (Saunders et al., 1997:212-213).

Intervjuguiden utformades med sex underavdelningar. Förutom presentation av mig och studien speglade guiden därefter grovt en fusionskronologisk ordning med förutsättningar, mål, genomförande och måluppföljning. Avslutningsvis rymde intervjuguiden frågor kring fortsatta kontakter. Intervjuguiden anpassades efterhand till den intervjuades roll i företaget. Exempelvis fick frågor kring motiv och förberedelser för förvärven större utrymme ju högre upp i organisationen intervjupersonen befann sig. Senare under datainsamlingen, och därmed längre ned i hierarkin, berördes snarare konkreta och ibland tekniska delar av integrationen inom den relevanta avdelningen. På så vis försökte jag göra intervjun till ett samtal som var relevant också för intervjupersonen, vilket jag tror betalade sig genom mer utförliga svar.

Så snart datainsamlingen tagit fart kunde jag bygga på tidigare intervjuer. Jag läste då igenom redan transkriberade intervjuprotokoll som var särskilt relevanta för den kommande intervjun. Ett exempel på den intervjuguide som användes finns bifogad i appendix B.

Intervjuernas genomförande, etiska hänsyn och dokumentation av data

Alla intervjuer genomfördes i enskilda möten, utom tre telefonintervjuer och en intervju som delvis genomfördes med två personer samtidigt. De flesta intervjuerna tog en timme. Ett fåtal intervjuer var kortare, andra tog över två och en halv timme. Utöver de 57 intervjuerna i företagen genomfördes några kortare uppföljningssamtal per telefon för att reda ut oklarheter. Trots att dessa har bidragit till förståelsen av materialet redovisas de inte som enskilda intervjuer.

Genom att inleda intervjuerna med frågor om intervjupersonens bakgrund försökte jag skapa en personlig atmosfär och därmed gynnsamma förutsättningar för datainsamlingen (Saunders et al., 1997: 219-223). För att undanröja eventuell oro för hur materialet användes, och på så vis öka öppenheten, lovades alla intervjuade personer full anonymitet. Bandspelare användes endast efter att den intervjuade hade givit sitt medgivande. På så vis gav jag, i enlighet med Pettigrews rekommendationer de intervjuade personerna kontroll över bandspelaren (Pettigrew, 1990:285-286).

Själva intervjun följde i stort intervjuprotokollets kronologiska upplägg. Jag frågade om vilka mål och uppgifter som intervjupersonen tilldelats, vilka åtgärder som hade vidtagits, samt exempel på resultat av åtgärderna. Huvuddelen av intervjun ägnades åt frågor kring åtgärder som ledningen hade vidtagit för att realisera synergier. Särskild vikt lades vid att få konkreta exempel på realiseringsåtgärder. På så vis försökte jag undvika en abstrakt diskussion om realisering i allmänhet och det möjliggjorde i flera fall att skilja det som faktiskt hade utförts från sådant som skulle ske i framtiden. Dessutom ledde exemplen ofta till beskrivningar av realiseringen som inte förutsatte branschkunskap, kring vilka det också var lättare att ställa följdfrågor.

Jag lade genomgående vikt vid att formulera frågorna öppet för att på så vis undvika att skapa en uppfattning att jag förväntade mig ett visst svar. Även om samtalet styrdes utifrån intervjuguiden hakade jag gärna på intressanta teman som jag inte känt till, och följaktligen inte formulerat i intervjuguiden. Intervjuguiden innehöll stödord för att underlätta formulerandet av frågorna under intervjun. Intervjuerna gav även möjlighet att stämma av uppfattningar jag fått från tidigare intervjuer. Med följdfrågor, återkopplingar till tidigare intervjuer samt frågor om exempel sökte jag få flera uppfattningar om samma fenomen för att på så vis triangulera datamaterialet (Jick, 1979:602; Yin, 2003:98-100).

Huvuddelen av intervjuerna genomfördes på svenska. Ett antal intervjuer i medicinteknikförvärvet har genomförts på engelska, och en intervju på skandinaviska; intervjupersonen talade en försvenskad danska,

och jag talade svenska, vilket inte erbjöd några nämnvärda svårigheter eller hämmade datainsamlingen.

Genom att spela in intervjuerna hade jag friare händer att koncentrera mig på samtalet. Jag behövde på så vis inte anteckna vad som sades, och kunde därmed ställa mer precist formulerade frågor. Intervjuguiden var dessutom till hjälp för att hålla reda på vilka områden som hade berörts, och vilka som återstod, samt för minnesanteckningar. Vid flera tillfällen hade jag hjälp av att intervjupersonen ritade för att illustrera det vi talade om, särskilt vid tekniskt komplicerade sammanhang, vilka ofta förekom särskilt i medicinteknikförvärvet.

24 av de 32 intervjuerna i bageriförvärvet och 23 av de 25 intervjuerna i medicinteknikförvärvet spelades in. Anledningarna till varför inte alla spelades in varierade. Några av intervjuerna skedde innan konfidensavtal hade upprättats mellan mig och företagen, varvid inspelning inte tilläts. En person tillät inte att samtalet spelades in av vad jag uppfattade som en oro för hur materialet skulle användas, och vid några tillfällen ombads jag att tillfälligt stänga av bandspelaren. En gång fungerade inte bandspelaren. Slutligen genomfördes ett antal telefonintervjuer där min inspelningsutrustning inte fungerade. Samtliga inspelade intervjuer transkriberades i sin helhet, övriga intervjuer skrevs rent utifrån anteckningarna så snart det var möjligt efter intervjun.

Skriftligt material och observationer

I den mån det har varit möjligt har även dokument ifrån de studerade förvärven legat till grund för analysen, främst för att triangulera intervjumaterialet. Att på så vis använda flera källor för samma fenomen ökar trovärdigheten i resultaten (Jick, 1979:608; Eisenhardt, 1989:537-538).

Skriftliga dokument var tillgängliga främst i bageriförvärvet. Det förklarades inom medicinteknikförvärvet av att man var återhållsam med att lämna ut material som uppfattades som känsligt, och av att det skedde en mer omfattande planering av bageriförvärvet, vilket utmynnade i mer skriftlig dokumentation.

Dokumenten från bageriförvärvet omfattade mötesprotokoll från realiseringens första tre månader, avtal, beräkningar av synergipotential samt tids- och åtgärdsplaner för realiseringen. Framför allt var mötesprotokollen behjälpliga i att skapa kronologin för realiseringen under de tidiga faserna, men även att skapa en överblick över planerade åtgärder senare i processen. Vidare tillkom dokument rörande logistikrutter och förändringar i körscheman, marknadsstrategier samt produktionstabeller med mängd och sorter vid olika bagerier. Dessa dokument gav ökad konkretion i kopplingen mellan åtgärder och den verksamhet som bedrevs, genom att åtgärder knöts till enskilda bagerier, omlastningsplatser eller lastbilar, vilket också ökade min förståelse för intervjumaterialet.

Offentlig dokumentation har också använts men i mindre omfattning. Varken förvärven eller genomförandet av integrationen rönte särskild uppmärksamhet i dagspressen. Öppna källor, främst Internet, var till god hjälp för att förstå och formulera frågor kring den komplicerade teknologin i medicinteknikförvärvet.

Vid flera tillfällen besökte jag lokalerna för produktionsverksamhet. Även om jag inte kunde observera realiseringsarbetet i sig erbjöd det en ökad förståelse för vilken verksamhet som bedrevs. Personer ur företagen kunde också peka på mål för och tydliga resultat av realiseringen. Främst i bagerierna var spåren av realiseringsåtgärderna konkreta. Det kunde röra sig om produktionslinjer som inte längre användes, nya brödsorter som inte tidigare hade bakats där, eller olika maskiner som hade anpassats till verksamheten ur det andra företaget. Men även i medicinteknikförvärvet gav intrycken av lokalerna en känsla av vilken typ av verksamhet som bedrevs; i vilken grad den var formaliserad och hur stor den var. En lista över de dokument som har varit studien mest till gagn erbjuds i appendix E.

Analys av det insamlade materialet

Även om analysarbetet inleddes redan efter de första intervjuerna tog den mer systematiska analysen vid först när intervjuerna var genomförda och

transkriberade. Den genomgående metoden för att analysera har varit komparationen, dels på en empirisk nivå, dels mellan empiriska mönster och befintlig teori. Analysen kom i många stycken att präglas av att pröva sig fram och jämföra data med de tidigare processtudierna. Den kan, i efterhand, emellertid beskrivas som en utveckling från inledningsvis induktiv, till efterhand mera teoridiskuterande analys. Arbetsgången kan delas in i sex steg.

(1) Transkriptionerna av de genomförda intervjuerna kodades i ett analysprogram för kvalitativa data, innan (2) fallbeskrivningar av de två samgåendena författades. Ur dessa framträdde (3) ledningen av realiseringen i de två förvärven i form av sammanlagt åtta avgränsade, projektliknande realiseringsinitiativ. Efterhand (4) utkristalliserades 28 realiseringsåtgärder i initiativen. Med inspiration från tidigare litteratur och ur det empiriska materialet trädde tre kategorier för åtgärderna fram (5). Utifrån hur de kategoriserade åtgärderna fördelades inom initiativen kunde de åtta initiativen i sin tur (6) delas in i tre grupper, kallade initiativtyper. Nedan följer en mera utförlig beskrivning av dessa steg.

Transkribering och kodning av intervjumaterialet

De transkriberade intervjuerna blev snart oöverblickbara. De över 500 sidorna text bar alla på värdefulla data, men var samtidigt ostrukturerade för analys av realiseringen. Det var lätt att känna igen sig i Pettigrews (1990:281) beskrivning av känslan inför en övermäktig mängd data som att sakta sjunka ner i sirap. För att hantera den stora datamängden använde jag datorprogrammet NUD*IST NVivo. I det som benämns kodning knyts textstycken efter eget val till etiketter, eller noder, som kan skapas, ändras eller tas bort under arbetets gång. Därefter kan noderna och tillhörande textstycken flyttas och knytas till varandra. På så vis kan intervjutexter omstruktureras och ordnas tematiskt.

Inledningsvis kodades materialet kronologiskt, med början i bageriförvärvet. Tre noder som övergripande beskrev en kronologisk ordning, före-integration-efter, skapades. Både transkriberade intervjuer och ren-

skrivna anteckningar kodades för att på så vis vara tillgängligt vid sökningar och fortsatt bearbetning. Vissa intervjupartier var relevanta ur flera aspekter, och kodades således under flera noder. Under intervjuernas gång hade realiseringsinitiativens konturer klarnat, och under kodningen skapades därför dessutom en nod för varje initiativ. Efterhand lades noder till, till dess att cirka 20 noder samlade all data för respektive förvärv. Samma noder skapades därefter för medicinteknikförvärvet. Även om dessa efterhand kom att ändras för att bättre spegla det specifika i materialet och underlätta kodningen var den övergripande nodstrukturen för båda förvärven densamma för att på så vis bädda för jämförelser mellan förvärven respektive initiativen. Som exempel visas nodstrukturen för bageriförvärvet i appendix F.

Fallbeskrivningar

Med grund i det kodade materialet skrevs fallbeskrivningar av bageri- och medicinteknikförvärven. Beskrivningarna omfattade såväl bakgrund till förvärven, motiven, samt exempel ur intervjuerna på realiserade synergier. Beskrivningarna omfattade 115 sidor för bageriförvärvet respektive 67 sidor för medicinteknikförvärvet. Till stor del förklaras skillnaden i omfattning av den större tillgången på skriftligt material i bageriförvärvet. Under skrivandet återvände jag löpande till datamaterialet för att kontrollera vad som verkligen hade sagts. Förkortade fallbeskrivningar lämnades till kontaktpersonerna på de båda förvärvande företagen och utgjorde underlag för ett samtal om eventuella felaktigheter i datamaterialet. Fallbeskrivningarna gav överblick över de båda förvärven.

Identifiering av realiseringsinitiativen

Tidigt uppmärksammade jag att ledningsfunktionen inom respektive förvärv drev realiseringen mot vissa specifika mål och att realiseringen organiserades i form av projektliknande, relativt avgränsade realiseringsinitiativ. Förvärvens övergripande mål bröts på så vis ned till uppgifter och ansvar för lägre chefer, vilka i sin tur delegerade vidare till gruppchefer

eller specialister. Detta följdes av åtgärder för att uppnå de mål som sattes upp. Dessa åtgärder motsvarade realiseringsinitiativen. Att de bitvis inleddes och genomfördes vid olika tidpunkter gjorde att initiativen framträdde tydligare. Empiriskt framträdde fyra stycken initiativ inom båda förvärven, alltså sammanlagt åtta.

Genom att initiativen delegerades av chefer kom de delvis att överensstämma med de båda förvärvande företagens formella organisationsstruktur. Initiativen blev bitvis en intern fråga för företagens verksamhetsfunktioner, såsom marknadsföring eller produktion, och initiativen benämndes efterhand efter de verksamhetsfunktioner som främst berördes av initiativet. Samtidigt framstod initiativen som skilda från de vanliga organisationerna. Initiativen engagerade inte hela funktionerna, utan ofta endast vissa delar. Dessutom förekom initiativen bitvis över funktionsgränserna. Initiativen kom på så vis att samtidigt beröra både mindre och mer än funktionerna. Distinktionen mellan funktionerna och initiativen markeras i avhandlingen med att initiativen med egennamnets rätt skrivs med stor första bokstav, funktionerna med liten.

I fallbeskrivningarna behandlades initiativens genomförande kronologiskt. Beskrivningarna kunde skilja sig i omfattning, men var mellan tio och femton sidor, och rörde initiativets mål, genomförande och exempel på realiserade synergier. Genomförandet behandlade vilka åtgärder som hade vidtagits, uppkomna svårigheter, mål som initialt hade eftersträvats men som av skilda skäl fick överges, och överraskande framgångar. I dessa fallbeskrivningar utkristalliserades så småningom vissa mönster, dels rörande vilka åtgärder som vidtogs, dels i vilken ordning de vidtogs, och hur detta överensstämde mellan flera initiativ. Dessutom framträdde efterhand att händelser i omgivningen utgjorde skäl för hur realiseringen genomfördes.

Utkristallisering av åtgärderna i initiativen

En av slutsatserna från litteraturöversikten var att få processtudier har ägnats just åt vad ledningen faktiskt gör för att realisera synergier. För att

fokusera analysen på genomförandet av realiseringen försökte jag identifiera de åtgärder som ledningen hade vidtagit för att realisera synergipotential. Handling är emellertid inte lätt att avgränsa, utan växer fram kontinuerligt och över tiden, ofta ibland utan tydlig början och slut. Början och slutet av handling blir därför just analytisk (Fleetwood, 2005:203). Ett sätt att ändå göra realiseringen hanterbar var att urskilja de konkreta exempel på realiseringsåtgärder som hade vidtagits. Genom att fokusera på överföringarna försökte jag rikta uppmärksamheten mot de åtgärder som innebar att verksamheten mellan de båda företagen samordnades, vilket var en metod som uppvisade likheter med Larssons (1990) studie.

Sammanlagt 28 sådana realiseringsåtgärder identifierades ur det studerade materialet. Materialet rymde både detaljerade beskrivningar, som vilka formbröd som flyttades mellan vilka bagerier och vilka formkonstruktioner som behövde byggas om för att möjliggöra detta, men även mera svepande beskrivningar där samma formbrödsflytt kunde beskrivas som att "vi bara flyttade dem". Efterhand hade jag upprättat en bruttolista med åtgärder. Med den återvände jag gång på gång till det empiriska materialet, lade till, slog ihop och delade upp åtgärder. Till slut fanns 28 åtgärder som var särskiljbara och framträdde tydligt i materialet.

Analyssteget kan beskrivas som en kategorisering som del av analysen där mönster får framträda i materialet (Merriam, 1988:159-160). Denna process fortgick till dess att åtgärderna framstod som jämförbara, väl grundade i det empiriska materialet samt möjliggjorde att sammanfatta realiseringens genomförande. Till syvende og sidst har jag försökt att framhäva åtgärder baserade på intervjumaterialet som ger en poängfull bild av ledningens realiseringsarbete. De 28 åtgärderna som framträder menar jag uppfyller detta krav.

Kategoriseringen av realiseringsåtgärderna

De empiriska realiseringsåtgärderna skilde sig åt i flera avseenden, såsom riktning, omfattning och utsträckning i tiden. För att genomföra en analys av empiriskt material behövs en kategorisering på en högre abstraktions-

nivå (Merriam, 1988:145). Bland åtgärderna framträdde vissa likheter. Induktivt växte en kategorisering av åtgärderna fram.

Relativt intuitivt framträdde att en grupp av åtgärder rörde resurser. Det kunde röra maskiner, finansiella resurser eller anställda. För andra åtgärder framstod förfarandet som omvänt, där det var aktiviteter - olika former av arbetsuppgifter - som flyttades, medan resurserna stod kvar där de var. Detta uppvisade likheter med Häkkinens (2005:181) klassificering av realisering som allokering av resurser och processer. Men resurser och aktiviteter förmådde inte beskriva alla åtgärder. Eftersom de återstående åtgärderna i många fall kunde sammanfattas genom att de riktades mot att styra hur arbetet utfördes och alltså överföra arbetssätt mellan företagen, infördes beteckningen rutiner. På så vis kom ledningens åtgärder att omfatta tre delar för att beskriva en verksamhet, nämligen genom att besvara *med vad* något utförs, *vad* som utförs, och *hur*. Genom att också växa fram ur materialet kan kategorierna beskrivas ha tagits fram genom "grounded theory" (Strauss och Corbin, 1998).

Några av åtgärderna kom att tangera även andra kategorier. Exempelvis kunde överföringen av aktiviteter från ett företag till ett annat medföra att arbetssättet påverkades i målföretaget. På så vis hade detta också kunnat betecknas som en överföring av rutiner. Kategoriseringen är därför gjord på vad som framstår som den huvudsakliga påverkan som åtgärderna medförde. I indelningen av realiseringen i de 28 åtgärderna försökte jag få åtgärderna att i huvudsak beröra en av kategorierna.

Komparation mellan initiativen

En taktik för att analysera är att leta efter grupper som uppvisar likheter, vilka kan kontrasteras mot andra grupper (Eisenhardt, 1989:540). Detta beskriver väl tillvägagångssättet i nästa fas av analysen. Då gjordes en jämförelse av realiseringen mellan initiativen för att söka svaret på studiens första forskningsfråga.

Vilka åtgärder som hade genomförts i initiativen skilde sig på flera sätt, såväl i omfattning som vilka åtgärder som hade vidtagits. Initiativen

innehöll mellan två och fem åtgärder. Vidare skilde sig vilka åtgärder ur de tre kategorierna resurser, aktiviteter och rutiner som hade genomförts inom respektive initiativ. Slutligen skilde sig också riktningen på de överföringar som hade gjorts.

För att lättare få mönstren att framträda arbetade jag i tabeller. Detta är ett förfaringssätt som påminner om det som Yin (2003:33-36) rekommenderar vid "cross-case"-analys. Samtliga åtgärder ur initiativen sammanställdes i tabellform med de åtta initiativen på raderna, och de tre åtgärdskategorierna i tre kolumner. Som ett första mönster framträdde kombinationer av åtgärder ur de olika kategorierna som gemensamma för några initiativ. I några initiativ förekom exempelvis endast åtgärder ur två kategorier, i andra tre. Exempelvis hade några initiativ endast aktivitets- och rutinåtgärder.

Vidare framträdde att överföringarnas riktning mellan företagen skilde sig. Jag lät åtgärderna representeras av pilar för att indikera om överföringen hade skett från förvärvande till förvärvat företag eller tvärtom. På så vis kunde jag också låta realiseringen representera om åtgärder vidtogs för att exempelvis föra resurser från förvärvande till förvärvat företag.

Med hjälp av tabellen framträdde tre grupper av initiativ, inom vilka genomförandet var likartat, både vad gäller vilka åtgärder som vidtogs, och i vilken riktning som överföringarna gjordes. Utifrån den relativt förenklande tabellen återvände jag upprepade gånger till fallbeskrivningarna för att säkerställa att de mönster som framträtt som likheter bland åtgärderna också återspeglades i intervjumaterialet. Slutligen hade tre typer av initiativ som internt uppvisade stora likheter identifierats.

En grupp omfattade fyra initiativ, och två grupper omfattade två initiativ. Sammanlagt framträdde sålunda tre grupper av initiativ med tydliga skillnader mellan, och stora likheter inom, grupperna. Dessa typinitiativ benämndes *initiativtyper*. De tre initiativtyperna kom därefter att ligga till grund för att finna förklaringar till olikheterna i genomförandet. Hur ledningen kombinerade åtgärder inom initiativen motsvarar

vad som avses med genomförandet av initiativen. På så vis söktes svaret på studiens första forskningsfråga.

Studiens andra forskningsfråga rörde hur ledningens hänsyn till anställda påverkar realiseringen. Detta undersöktes genom att ta fasta på uttalanden om avsteg från planerade åtgärder på grund av hänsyn till personalen. För att studera ledningens hänsyn menar jag att det inte räcker att endast studera realiseringens konsekvenser. För att kunna skilja ledningens hänsyn från realiseringen i sig, definieras hänsyn som avsteg från uttalade synergimål motiverade av att konsekvenserna annars skulle bli för allvarliga för de anställda. I flera fall uttalade ledningen att synergier skulle eller borde realiseras, men att det av olika skäl var svårt. Som skäl anfördes ibland hänsyn till anställda. Också realisering som framstod som hård och med stora sociala konsekvenser kunde då, i jämförelse med hur den var planerad, framstå som mildrad av ledningens hänsyn. Genom att låta hänsyn stå för icke genomförda åtgärder skildes hänsyn dessutom från chefers personliga omsorg eller omtanke om anställda. Detta är centralt eftersom chefer kan uppleva stort obehag inför realisering som drabbar personalen, men ändå genomdriva den. Dessutom kan urskiljas vilka av de tre åtgärdskategorierna som ledningen avstår från.

Också studiens tredje forskningsfråga, som rörde omgivningens roll i realiseringen, besvarades utifrån de åtgärder som hade vidtagits i initiativen. Efterhand som studien fortskred blev det tydligt att intervjuerna inte bara berörde faktorer som ryms inom gängse modeller inom processlitteraturen. Omgivningens betydelse, och hur externa aktörer ingrep i och påverkade realiseringen var en sådan. Efterhand kom omgivningen att framstå som en viktig variabel. Att låta nya fakta framträda i intervjuerna möjliggjordes av att under intervjuprocessen ställa öppna frågor, vilket är en av den kvalitativa fallstudiens kännetecken (Eisenhardt, 1989:536).

Genom att jämföra genomförandet inom initiativen med organisationsexterna faktorer som framträdde i intervjuerna kunde omgivningens inverkan analyseras. Liksom med hänsyn till anställda framträdde situationer där ledningen avsåg att genomföra en viss åtgärd, men sedermera visade sig inte ha lyckats. I andra situationer kunde åtgärden för all del

genomföras, men med andra följder än de eftersträvade. Dessutom framträdde en rad åtgärder som riktades direkt mot aktörer i fusionernas omgivning. I likhet med realiseringens relation till anställda skedde denna analys sålunda som en jämförelse mellan ledningens planerade och verkliga genomförande och effekter.

Analys av realiserade synergier

Medan det inte är avhandlingens huvudpoäng att utröna i vilken omfattning som synergier realiserades kan studier av processer berikas av att en förändring fastsälls (van de Ven och Huber, 1990:215). Materialet rymmer flera beskrivningar av realiseringens effekter.

Bild (1998) nämner två typer av kritik mot intervjubaserade utfallsmått, där den ena är att begreppen framgång och misslyckande är öppna för tolkning, och att intervjupersoner därmed kan återge framgången i samma förvärv på olika sätt. Det andra är att tolkningen är avhängig av de intervjuades förväntningar. Intervjupersoner som förväntar sig en svår process kan därför förmodas beteckna en process som mer framgångsrik, än de som hade väntat sig en integrationsprocess med färre hinder (Bild, 1998:200-202).

Detta har alltså hanterats genom att fråga efter konkreta exempel snarare än framgång eller misslyckande, och att fokusera just på den verksamhet som de intervjuade kan förmodas känna bäst till, både situationer då eftersträvade synergier visade sig svåra eller omöjliga att nå, och sådana där synergimål som uppnåddes, helt eller delvis. De sistnämnda framträdde i form av minskningar i antal tjänster, fordon eller produktionslinjer, eller som ekonomiska eller tekniska lösningar som möjliggjordes genom samarbete över den tidigare företagsgränsen. Sådana konkreta exempel på effekter av realiseringen, allra helst om de kan valideras i flera intervjuer menar jag kan tas som avstamp för att uttala sig om organisatoriska effekter.

Kopplingen mellan åtgärder och organisatoriska effekter å ena sidan, och påverkan på kostnader och intäkter å den andra, utgörs av det

synergiramverk som utvecklades i kapitel två. Ramverket förband de synergier som framträder i litteraturen med huruvida de främst verkar kostnadssänkande eller intäktshöjande. Ramverket erbjuder på så vis möjligheten att ur intervjumaterialet uttala sig om effekter i form av kostnadssänkningar eller intäktshöjningar.

Värt att upprepa är att det är realiseringen inom initiativen som har stått i centrum. Sålunda är de effekter som framträder också begränsade till initiativen. Detta skall inte tolkas som att dessa effekter är representativa för förvärven som helhet. Ambitionen med att välja initiativen som analysenhet är att fokusera just på de delar av organisationerna där realiseringen genomförs. I den mån detta är fallet kan ledningens framgångar i initiativen också förmodas täcka framgångarna i förvärven. Däremot kan det dels förekomma andra effekter i andra delar av förvärven som alltså inte har studerats, dels kan det finnas andra faktorer, såsom vilken premie som har betalats, som avgör värdeskapandet. I enlighet med att begränsa studien till initiativen utgör sådana effekter exempel på realisering, snarare än ett mått på framgången i förvärvet som helhet.

Citat i texten

Citat ur intervjuerna förekommer i texten för att ge läsaren en bild av vilken empirisk grund analysen vilar på. Ur bageriförvärvet citeras 13 personer, ur medicinteknikförvärvet 14 personer av de totalt 27 respektive 21 intervjuade personerna.

Hur citaten har behandlats språkligt är inte utan betydelse. Citaten skall utgöra kärnfulla empiriska uttryck för den yttre verklighet som analyseras. Några av intervjupersonernas talspråkliga krumbukter har tonats ned. Att citaten bokstavligt taget är delar ur ett större sammanhang har gjort att syftningar till tidigare uttalanden har behövt adderas. Förtydligande kommentarer står inom hakparenteser vilket kan se ut på följande vis: "Det [mötet] höll vi tolfte maj."

Som tidigare har nämnts har personer som deltog i studien lovats full anonymitet. För att skydda identiteten hos de intervjuade är alla citat

på svenska. De intervjuade har i texten tilldelats andra namn än de egna för att kunna känna igen samma uppgiftslämnare. De tilldelade namnen är svenska namn oavsett vilket land intervjupersonen kom ifrån och förekom inte hos de intervjuade. Intervjuade kvinnor har tilldelats kvinnonamn, och män mansnamn. Citat från andra språk har översatts till svenska.

Studiens trovärdighet och resultatens användbarhet

Genom att studera ledningsprocesser skall denna analys utveckla processteorier om ledning av synergirealisering i fusioner och förvärv. Att utveckla teorier har formulerats som att bidra till att utveckla de begrepp och relationerna dem emellan som utgör teorier (Danermark et al., 2003:226). Hur väl detta har lyckats, och hur resultaten kan användas i andra fall, diskuteras nedan.

Några kvalitetsmått applicerade på studien

Tre vanliga begrepp som ofta diskuteras i forskningsdesignen är konstrukt- och inre validitet, samt reliabilitet. Dessa berör skilda delar av hur studien har genomförts, och kan kopplas till en undersökningsmodell eller teori. Dessa är hämtade från Yin (2003:33-39), och det är utifrån hans definitioner som diskussionen i följande avsnitt förs.

Konstruktvaliditeten anger i vilken mån som studiens begrepp fångar det som skall studeras. Det begrepp som står i centrum för denna avhandling är realiseringen, vilken utgörs av de ledningsledda åtgärder som vidtas för att realisera synergier. I flera faser av studien har arbetsgången haft inverkan på konstruktvaliditeten. Datatriangulering har använts, både mellan intervjuer, och i den mån det varit möjligt mellan intervjuer och dokument, vilket stärker validiteten i det studerade materialet (Leonard-Barton, 1990:258). Vidare har utkast av fallbeskrivningarna lästs och kommenterats av mina kontaktpersoner i företagen. Det var sammanfattningar på ungefär fem sidor vilka koncentrerat huvud-

dragen i hur jag uppfattat situationen. Kommentarer till texten kunde så korrigera mindre missförstånd om sakförhållanden.

En studies inre validitet kan beskrivas som hur väl påverkan mellan olika företeelser har studerats, och kan tänkas som förbindelsen mellan begreppen. Den metod som har använts för detta är retroduktion, det vill säga att söka förklaringar till hur realiseringen har genomförts. Detta har skett främst genom komparation mellan genomförandet i realiseringsinitiativen. Genom att låta skillnader framträda mellan de åtgärder som vidtogs, och diskutera hur väl dessa stämmer överens med faktorer ur undersökningsmodellen, har jag försökt att identifiera de mekanismer som verkar på realiseringen.

Det tredje kvalitetsmåttet rör en studies reliabilitet. Denna är ett mått på huruvida en forskare som upprepar studien med samma material skulle nå samma resultat. Som i många kvalitativa forskningsprojekt har processen snarare varit iterativ än rätlinjig, varför den övergripande avhandlingsstrukturen endast speglar slutet på processen, snarare än själva utvecklingen. Ett sätt att höja studiens reliabilitet är enligt Yin (2003:37-39) att redovisa de steg som har tagits i analysen. Jag har därför vinnlagt mig om att tydliggöra tillvägagångssättet i analysen. Genom att klargöra min förförståelse och inläsning på teorier om samgående och realisering, via datainsamling och -kodning, till analysen av materialet och de slutsatser som dras, är min förhoppning att läsaren kan följa hur studien har genomförts.

Resultatens användbarhet

Ett fjärde mått på en forskningsdesign rör resultatens yttre validitet. Den yttre validiteten rör i vilken mån som resultaten kan förväntas vara generaliserbara till andra sammanhang än de här studerade (Yin, 2003:37). Fallstudier hävdas ibland kunna tjänstgöra främst i egenskap av förstudier inför kommande studier med kvantitativa metoder. Eller så har fallstudier ansetts ämnade att framhäva just det specifika och ovanliga. Själva

ambitionen att söka generell kunskap har då också snarast förkastats än försvarats.

Inom den kritiska realismen hävdas att det är möjligt att söka generell kunskap med hjälp av kvalitativa fallstudier. Detta sker då inte utifrån stora mängder data som uppvisar samma mönster, alltså likadana utfall, eller händelser. Istället söks grunden för generaliseringen i mekanismerna. I den mån som identifierade mekanismer verkar också i andra fall kan en studies resultat också vara applicerbara även där (Tsoukas, 1989; Danermark et al., 2003:162-164).

Inom kritisk realism skiljs en teoris förmåga i att beskriva mekanismer från förmågan att förutsäga utfallet av samma mekanismer. På grund av de öppna villkor som präglar samhällsvetenskapen kan mekanismerna existera, men i samverkan med andra mekanismer ge upphov till andra resultat (Tsoukas, 1989:553). Resultatet blir att samhällsvetenskapliga teoriers förmåga att *förklara* inte skall sammanblandas med deras förmåga att *förutsäga* skeenden (Danermark et al., 2003:310-311). Emellertid kan resultat ha giltighet även i andra sammanhang.

Eftersom mekanismerna inte i sig är synliga får diskussionen om var liknande mekanismer uppträder föras teoretiskt. Ett sätt att finna situationer i vilken resultaten från denna studie också har giltighet kan vara att utgå från teoretiska dimensioner, alltså analytisk generalisering (Yin, 2003:37). Studiens resultat skulle eventuellt kunna vara giltiga i liknande förvärv. Tidigare i kapitlet redogjorde jag för sex dimensioner som har framhävts inom fusions- och integrationsstudier. En försiktig tolkning vore att resultaten från denna studie också skulle kunna vara belysande i förvärv som uppvisar samma fördelning i dessa dimensioner. Därmed skulle resultaten kunna vara giltiga också i andra förvärv som uppvisar samma kombinationer av kunskapsintensitet, relativ storlek och likhet i verksamhet och så vidare som de här studerade företagen.

En djärvare tolkning skulle kunna vara att realiseringen i samgåenden som uppvisar även andra kombinationer av dessa dimensioner skulle kunna förstås utifrån resultaten i denna studie. Realiseringen även i inom-

nationella förvärv av små företag med hög kunskapsintensitet och utan tidigare samarbeten skulle då kunna förstås utifrån resultaten i denna studie.

KAPITEL FEM

BAGERIFÖRVÄRVET

På nyårsnatten till år 2003 träffades överenskommelsen att Lantmännen-ägda Cerealia skulle förvärva det danska bageriföretaget Schulstad. Båda företagen var då verksamma i ett flertal länder, men ett av huvudsyftena var att integrera den svenska delen av Schulstads färskbrödsverksamhet med Skogaholms, som tillhörde Cerealia. Genom förvärvet skulle de båda företagen både proaktivt möta de en ökande centralisering från dagligvaruhandeln och nå ökad produktivitet i den egna verksamheten. Det är inom integrationen mellan Skogaholms och Schulstads svenska färskbrödsverksamhet som detta kapitel kommer att utspelas.

Hårdnande förutsättningar i bageribranschen

En stor del av förklaringen till samgåendet kan sökas i flera, parallella förändringar hos bageriföretagens kunder, de stora dagligvarukedjorna. Åren före förvärvet hade den nordiska dagligvaruhandeln präglats av en ökande internationalisering. Traditionellt hade de största svenska kedjorna ICA, KF och Axfood, organiserat sig nationellt. Efterhand hade de emellertid börjat organisera sig över gränserna på den nordiska marknaden med centraliserade, samnordiska inköp. En konsekvens för

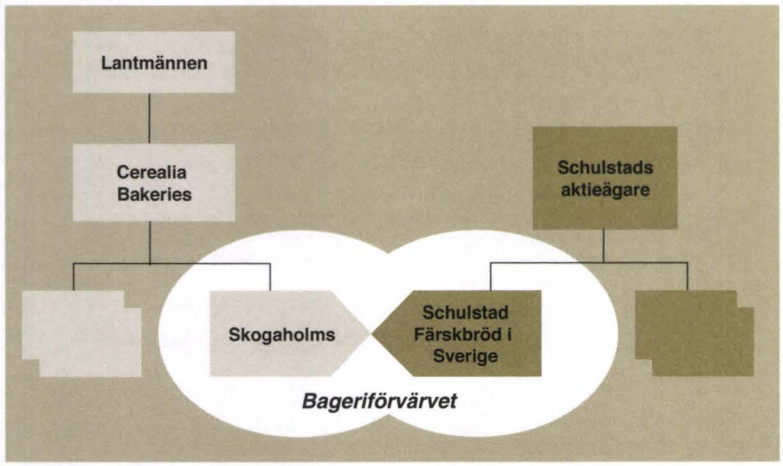
leverantörerna var att de förväntades att leverera varor till hela den nordiska marknaden. Med detta följde kravet att samma varor skulle säljas i alla länderna. Om det tidigare hade gått att sälja delvis skiftande produkter, eller med olika typer av leveransavtal, minskade sådana möjligheter nu. En konsekvens av dagligvaruhandelns internationalisering var sålunda att även leverantörernas erbjudanden behövde samordnas på nordisk nivå.

En ytterligare effekt av de samordnade inköpen var kravet på lägre inköpspriser. Dagligvaruhandeln stod under ökande konkurrens från internationella aktörer. I Sverige försökte danska Netto och tyska Lidl ta marknadsandelar med en uttalad lågprisstrategi. Genom att köpa in centralt och för hela den nordiska marknaden kunde kedjorna spela ut flera aktörer mot varandra. I kampen om att vinna avtalen tvingades leverantörer att sänka sina priser. Ett andra drag för dagligvarumarknaden var därmed en ökande prispress.

Denna tendens förstärktes ytterligare av att kedjorna ökade antalet egna märkesvaror. Dessa tillverkades av leverantörer, men såldes och marknadsfördes under handlarkedjornas varumärken. Det var ofta produkter med lägre pris. För producenten innebar detta lägre marginaler än för sådana produkter som såldes under det egna varumärket. Sammantaget ställde centraliserade inköp, den ökande lågpris-konkurrensen och utvecklingen mot egna märkesvaror krav på livsmedelsleverantörer att kunna leverera på en samnordisk marknad, och med lägre priser. I och med ett samgående mellan Skogaholms och Schulstad skulle några av dessa hot kunna bemötas.

Både Skogaholms och Schulstad var verksamma internationellt. Båda företagens internationella verksamheter berördes också av förvärvet. Båda företagen var exempelvis verksamma i produktionen av halvfärdigt bröd som såldes fruset, vilket konsumenten värmde i ugnen, men även av småkakor. Förvärvet som helhet innebar möjligheter som rörde flera sortiment och andra geografiska marknader än den svenska. I Sverige var det emellertid till färskbrödsmarknaden som särskilt stort hopp sattes.

Figur 5:1. Fokus för studien av integrationen mellan Skogaholms och Schulstad i Sverige. Lantmännenägda Cerealia Bakeries förvärvar Schulstad. Färskbrödsverksamheten integreras med Skogaholms. Övriga divisioner i de inblandade företagen omfattas inte av denna studie.



I figur 5:1 ovan visas fokus för framställningen i detta kapitel. Skogaholms ägarkoncern köpte Schulstad av dess tidigare aktieägare. Förvärvet innebar att Skogaholms ägarkoncern, det Lantmännenägda Cerealia, förvärvade Schulstad av dess huvudsakligen danska ägare. Som en följd av förvärvet skapades en ny organisationsstruktur, där divisionen Färskbröd på den svenska marknaden omfattade Schulstad och Skogaholms.

Vid tiden för förvärvet var Skogaholms andra största aktör på den svenska färskbrödsmarknaden med 16,2%, och Schulstad hade runt 11% av färskbrödsmarknaden. Tillsammans skulle de stärka andraplatsen, men inte nå upp till marknadsledaren Pågen som hade närmare 30% av marknaden. Utöver dessa fanns ett fåtal större konkurrerande bageriföretag. Marknadsandelarna för aktörerna på den svenska färskbrödsmarknaden såsom den såg ut tidigt 2003 visas i tabell 5:1.

Tabell 5:1. Marknadsandelarna för företag på färskbrödsmarknaden i Sverige tidigt 2003	
Aktör	Marknadsandel (procent av omsättning)
Pågen	28,9
Skogaholms	16,2
Polarbröd	13,8
Schulstad	10,6
Pågls	7,7
Fazer	4,2
Övriga	18,6
Källa: Dokument. Material presenterat 20 januari 2003	

Skogaholms före förvärvet

Skogaholms hade sina rötter i Eskilstuna i mitten på 1920-talet. Över tiden kom en rad förvärv att bidra till att Skogaholms växte till ett av de största företagen på den svenska bagerimarknaden. En period av svagare ekonomisk utveckling under 1990-talet hade föranlett en kraftig omstrukturering av företaget. En relativt centraliserad formell struktur bröts nu upp till förmån för en lokal organisering. Huvudkontoret minskades i storlek, och företagets lokala förankring betonades ytterligare. Tre regionala bageriområden formaliserades, med varsitt huvudkontor. Samtidigt sänktes antalet bagerier drastiskt. Från tjugo bagerier minskade antalet till sex på bara ett par år.

Av tradition hade Skogaholms alltid sålt mest till ICA, en sammanslutning av fria handlare, som butiksvis agerade mera självständigt jämfört med mera centraliserade dagligvarukedjor. Skogaholms lokala organisering speglade ICA:s lokala beslutsfattande. Den lokala organiseringen erbjöd hög flexibilitet vad gällde försäljnings- och distributionsvillkor. Bagare inom Skogaholms hade stor frihet att kunna utveckla egna brödsorter. Förutom det nationella sortiment med produkter som var enhetliga över landet fanns därför även lokala sortiment. Detta var produkter som kunde utvecklas för en enskild

handlare som efterfrågade en viss sorts bröd. En påse designades på bageriet, och brödet såldes lokalt. Detta gjorde att det totala antalet produktnummer – sorter och förpackningsstorlekar – överskred tusentalet. Den riktiga storsäljaren var dock Skogaholmslimpan, och inom Skogaholms betraktade man sig som marknadsledare inom traditionellt, svenskt bröd.

Schulstads aggressiva expansion i Sverige

Schulstad hade grundats i Danmark redan 1880, och växte efterhand till att betjäna kunder internationellt, såsom i Storbritannien och USA. I maj 1999 gjorde man med sitt förvärv av Juvelbagaren, tidigare Konsumbagaren, sitt riktiga inträde på den svenska marknaden. Genom att Juvelbagaren med sina rötter inom Konsum fortfarande levererade stora mängder bröd till Konsumbutikerna landet över, kom Schulstad i och med förvärvet att nå en stark ställning i Kooperativa Förbundet, KF:s, butiker.

I produktionen satsade man på storskalighet. Liksom Skogaholms hade Schulstads organisation genomgått en kraftig bantning. Av Konsumbagarens 18 bagerier 1999 återstod 2003 endast fyra: i Göteborg, Stockholm, Gävle och Luleå. 2002 hade man ungefär 550 anställda i Sverige. Organisationen, med huvudkontor i Göteborg, kan beskrivas som centraliserad: produktionen var inriktad på stordrift med stöd av moderna IT-system och en modern logistikorganisation med leasade lastbilar. I Sverige installerades en ny hierarki av chefer med nationella ansvarsområden så att verksamheten mellan bagerierna samordnades. Förändringarna gällde även produktsortimentet, som strömlinjeformades efter övertagandet av Juvelbagaren. Antalet produkter minskades kraftigt, och de som var kvar hade många gånger en betoning på innovativa produkter, ofta mörkt bröd och med uttalad hälsoprofil.

I Sverige växte försäljningen snabbt. Den starka position hos KF som Schulstad hade ärvt av Konsumbagaren minskade efterhand. KF sökte sig andra leverantörer, och Schulstad svarade med att försöka

bredda sin kundbas. Schulstad uppvaktade bland annat ICA-handlare på butiksnivå, med början hos de mest lönsamma butikerna, och även här ökade försäljningen. Genom aggressiv tillväxtstrategi nådde Schulstad snabbt en stark volymtillväxt framför allt i storstadsregionerna, där Schulstads fiberrika bröd fångade upp hälsomedvetna köpare.

Men den aggressiva tillväxten hade ett pris. Man hade bland annat i konkurrens med Skogaholms vunnit ett kontrakt med Axfood. Skogaholms hade dragit sig ur när man ansåg att priset var för lågt. Ökande centralisering i inköp hos kundkedjorna parat med strävan efter stark expansion satte Schulstad under hård prispress. Den snabba organisationstillväxten motsvarades inte av tillräcklig volym, och företagets kostnader bars inte upp av tillräckliga intäkter. 2002 hade Schulstad ett rörelseunderskott på närmare 240 miljoner kronor, vilket motsvarade närmare en tredjedel av företagets omsättning. Situation blev slutligen ohållbar för ägarna, och när Skogaholms ägare kontaktade Schulstads huvudägare fanns en beredskap att diskutera olika lösningar.

Inom Skogaholms såg man med oro på den växande konkurrenten, men insåg också att situationen inte kunde fortgå. Skogaholms och Cerealia kontaktade den dominerande ägaren i Schulstad. Under förhandlingarna, som pågick närmare ett år, diskuterades olika ägarskapskonstellationer. Framför allt såg man framför sig ett samriskbolag som skulle ägas till hälften av båda ägarna, vilket utreddes under sommaren 2000. Emellertid restes frågan vilka skatteeffekter detta skulle få för Lantmännen i form av ekonomisk förening. Förslaget förkastades, och slutligen lade Cerealia ett bud på den danska huvudägarens aktier i Schulstad. När huvudägaren accepterade budet inleddes diskussioner med övriga ägare och den 8 januari 2003 kunde förvärvet av Schulstad offentliggöras.

Första tiden efter förvärvet

I företagen möttes nyheten om förvärvet med blandade reaktioner. De flesta var överraskade över nyheten. Även om några anat att en

strukturförändring skulle ske var det inte klart vem på marknaden som skulle köpa vem. I Schulstad hade många upplevt expansionen på den svenska marknaden som en framgång, och räknade med att snart gå med vinst. För vissa blev därför nyheten om förvärvet en besvikelse. Andra uttryckte en tillförsikt inför förvärvet, man insåg att Schulstads dåliga resultat behövde åtgärdas. Vissa oroades för vad samgåendet skulle ha för konsekvenser för deras anställningar.

I ledningen inleddes snart arbetet med att integrera företagen. För att hinna med årsbokslut inleddes arbetet med att planera integrationen först mot slutet av januari. En ledningsgrupp eller "executive committee", som leddes av de båda företagens verkställande direktörer, tog den övergripande ledningen för integrationen. I början av februari 2003 höll ledningsgruppen det första av fem centrala möten för att planera integrationen. Deltagarna var främst chefspersoner ur båda företagen, men även personer som bedömdes besitta viktiga kompetenser.

Ett syfte med det första mötet var att deltagarna från de båda företagen skulle lära känna varandra. Företagen presenterades för deltagarna, vilket av några uppfattades som att man försökte framhäva sitt eget företags förträfflighet. Vidare presenterades målen för samgåendet. Eftersom en del av planeringen för samgåendet hade kunnat göras under de långa förhandlingarna kunde ledningsgruppen redan vid det första mötet presentera ett övergripande finansiellt synergimål. Detta var baserat bland annat på jämförelser, där Skogaholms kostnader applicerades på Schulstad, och besparingar och möjliga nya intäkter kalkylerades. Redan innan förvärvet hade ett antal områden identifierats som skulle kunna rymma synergier. Dessa var produktion, logistik, marknadsföring, försäljning och ekonomi.

De personer som hade kallats till de centrala mötena hade bakgrund i dessa funktioner. Det bildades grupper av personer ur de olika funktionerna som skulle planera hur målen skulle brytas ned och hur realiseringen inom respektive funktion skulle bedrivas. För några funktioner var samma personer ansvariga, särskilt högre upp i hierarkin. I Skogaholms var bageriområdeschefen ansvarig för all verksamhet, och

således för både produktion och logistik. I Schulstad var det däremot olika personer ansvariga för de olika funktionerna. Dessa chefer kom efterhand att delegera ansvar till sina underlydande så att fler personer involverades efterhand. Personer ur funktionerna tilldelades ansvar inom initiativen, och kom att utgöra initiativens ledning. Därmed hade realiseringsinitiativen sett dagens ljus.

Under de följande centrala mötena samlades ledningen från initiativen tillsammans med ledningsgruppen. Mellan de centrala mötena utfördes utrednings- och planeringsarbete i initiativen. Synergimålen bröts ned och fördelades nedåt i organisationen. Genomförandet av realiseringsåtgärder planerades och målen förankrades i organisationen. Sammanställningar av de förväntade vinsterna inom initiativen avrapporterades vid de centrala mötena och ledningsgruppen gav feedback. Det innebar vanligen att ställa högre krav på initiativen för att de tillsammans skulle nå förvärvets uppsatta mål. Dessutom innebar gemensamma föredragningar ett sätt att samordna realiseringen mellan initiativen.

Ett beslut från de centrala mötena som kom att få konsekvenser för initiativen var att Schulstads centraliserade Sverigeorganisation skulle föras in under Skogaholms regionala, uppdelad i tre bageriområden. Företrädarna för Schulstad hade argumenterat för sin organisation, men Skogaholmsledningen bedömde det svårt att genomföra en förändring i det förlusttyngda Schulstad utan att använda personer ur Skogaholms. På så vis föll det sig naturligt att också behålla Skogaholms struktur. Därmed blev det klart att några av Schulstads anställda, som haft sin rollfördelning inom en nationell organisation, inte skulle finna någon självklar plats i Skogaholms struktur. Efterhand sökte sig flera chefer från Schulstad till andra företag, och initiativen bemannades i högre grad av tidigare Skogaholmsanställda.

Initiativen formeras

Snart efter samgåendet samlades chefer från båda företagen för att planera realiseringen. Fem arbetsgrupper tillsattes med ansvar för olika delar av

integrationen. Särskilt inledningsvis och så länge som realiseringen endast berörde de högsta cheferna utfördes planeringen samlat så att flera områden berördes av samma grupp. På så vis kom den grupp som hette ekonomi att omfatta både ekonomi och IT. Marknadsföring och försäljning gick i mångt och mycket hand i hand. Produktion och logistik hade också gemensamma beröringspunkter. Ju längre ned i organisationen som ansvaret för realiseringen hamnade, desto tydligare utkristalliserades emellertid en något annan organisering.

Arbetet bedrevs huvudsakligen mellan de centrala mötena, och på de centrala mötena delvis tillsammans, men huvudsakligen inom grupperna. Grupperna fick till uppgift att planera vilka synergier som kunde hämtas hem och vad som krävdes för att nå detta.

> Där togs det fram tänkbara scenarier, alternativ på vad man skulle kunna göra inom ramen för produktion, logistik, marknad och så, vilket redovisades i olika grupper. Sune, Skogaholms

Produktion och logistik ansågs rymma stora potentialer, och innebar att delvis olika personer kom att utföra realiseringen. Marknadsföring och försäljning kom efterhand att koncentreras under den växande betydelse som marknadsfunktionen tillmättes på Skogaholms. Administration kom att omfatta såväl IT som ekonomi och lön, men även sådana funktioner som telefonväxlar. På så vis kom efterhand fyra realiseringsinitiativ att växa fram, alla med tydliga kopplingar till de synergimål som hade uttalats.

Administrationsinitiativet, som också ledde integrationen av IT-frågor, syftade till att tidigt skapa en gemensam administration för de båda tidigare företagen. Huvudkontoret för Schulstads svenska verksamhet låg i Göteborg och kom därigenom att inordnas i Skogaholms södra bageriområde. En stor del av integrationen kring administration kom därigenom i praktiken att skötas i bageriområde Syd. Även integration av IT leddes inom detta initiativ.

På grund av förändringarna i dagligvaruhandeln sattes stort hopp till integrationen av marknadsfunktionen. Även inom Skogaholms ansåg man att Schulstad var framstående inom marknadsföring. Ett sätt att ta tillvara denna kompetens blev att knyta mycket av utvecklingen av en gemensam marknadsavdelning till Schulstad. Både samordningen till ett gemensamt produktsortiment och utvecklingen av nya produkter prioriterades.

Den kanske den största delen av de potentiella synergierna bedömdes finnas i samordningen av en gemensam logistik och produktion för båda de tidigare företagen. Ett initiativ organiserades kring logistiken, och ett kring produktionen. Eftersom dessa verksamheter var tätt sammanflätade med varandra i det dagliga arbetet kom realiseringen i dessa initiativ delvis att samordnas.

Initiativens namn ger alltså en ungefärlig men inte uttömmande bild av vilka verksamheter som påverkades. Exempelvis kom Produktionsinitiativet att också handha frågor om gemensamma inköp till produktionen. En överblick över initiativen och vilka verksamheter som berördes visas nedan i tabell 5:2.

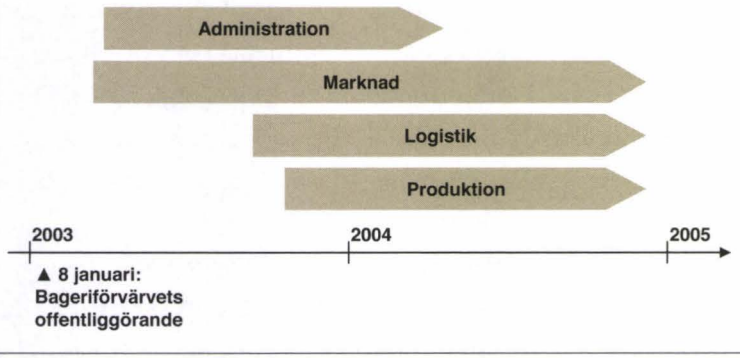
Tabell 5:2. Initiativen i bageriförvärvet och de verksamheter som initiativen främst berörde

Initiativ	Berörda funktioner och verksamheter
Administrationsinitiativet	Administration, personalfrågor och IT
Logistikinitiativet	Transporter och distribution
Marknadsinitiativet	Marknads-, sälj- och produktutvecklingsfunktioner
Produktionsinitiativet	Produktion och inköp

Initiativen kom att genomföras delvis parallellt, även om några initiativ startade tidigare än andra. Initiativen inleddes redan under 2003. Eftersom det fanns korsberoenden mellan initiativen och de verksamheter som berördes kom några initiativ att sjösättas före andra. Exempelvis syftade Marknadsinitiativet bland annat till att ge en ökad försäljningsvolym, vilken skulle ligga till grund för anpassningen av resurser inom administration, logistik och produktion. Den huvudsakliga verksamheten i de organiserade och ledningsledda realiseringsinitiativen avslutades

under 2004. Den ungefärliga timingen för initiativen visas i figur 5:2, nedan.

Figur 5:2. Ungefärlig timing för bageriförvärvets fyra realiseringsinitiativ. Initiativen sjösattes vid olika tidpunkter, och vid slutet av 2004 hade huvuddelen av de formaliserade realiseringsansträngningarna klingat av.



Eftersom samgåendet på flera marknader kom att beröra gränsen för konkurrenslagstiftningen var genomförandet av samgåendet avhängigt godkännande av ett antal konkurrensmyndigheter. Innan godkännande hade givits fick ingen integration mellan företagen ske. I april 2003 möjliggjorde konkurrensverkens godkännanden för att inleda integrationen. Även om de båda företagen därmed formellt hade en gemensam ägare benämns de också fortsättningsvis som Skogaholms och Schulstad.

De aktiviteter som hade planerats under de centrala mötena och stötts och blötts i organisationerna under tre månader kunde nu omsättas. Initiativen sjösattes och realiseringen tog vid. Först att omsätta planerade realiseringsåtgärder var Administrationsinitiativet.

Administrationsinitiativet

Det var redan vid ägarskiftet klart att Skogaholms skulle överta ledningen för Schulstads verksamhet. Det var inte aktuellt att ha två ledningsgrupper, eller att ta in folk från Schulstads ledningsgrupp till Skogaholms. Uppsägningen av Schulstads ledningsgrupp om cirka sju personer beskrevs därmed nästan som självklar och genomfördes snabbt.

Uppsägningsförhandlingarna med Schulstadledningen fördes till skillnad från övriga uppsägningar av Skogaholms högsta ledning.

Minskningar av Schulstads administration

Genom att Schulstad skulle inordnas i Skogaholms struktur kom en stor del av Schulstads administration att identifieras som överflödig för den gemensamma driften. I Administrationsinitiativet utgjorde stora delar av Schulstads administration en möjlig besparingspost. Många av arbetsuppgifterna och rollerna i Göteborg hade varit anpassade efter Schulstads arbetssätt med en stor, stab med ett nationellt ansvar. Denna hade vuxit kraftigt och nya roller, chefsnivåer och specialister hade tillsatts. Också fackliga representanter inom Schulstad hade före förvärvet ifrågasatt den starka expansionen inom administrationen, särskilt mot bakgrund av den bristande lönsamheten. Schulstadledningen hade motiverat den växande staben med att den var nödvändig för att kunna driva företaget på ett modernt och effektivt sätt.

En sådan stor, central stab var diametralt motsatt Skogaholms organisationsfilosofi, som direkt såg möjligheten att inte bara skära ned dubbelfunktioner i den gemensamma administrationen, utan att också minska antalet chefsnivåer och roller i Schulstads tidigare organisation. Den nya, gemensamma organisationsstrukturen formades uppifrån och ned. En marknadsdirektör från Skogaholms fick ansvaret för verksamheten. Han tillsatte tjänster efterhand med folk ur båda företagen, vilka i sin tur beslutade om sina underlydande. Organisationsstrukturen formaliserades därför uppifrån och ned, och utsträckt i tiden. Några tjänster tillsattes före sommarsemestern 2003, medan andra formellt blev klara först efter sommaren, då också själva den huvudsakligen realiseringen kom att ta fart.

Men redan under våren 2003, medan den gamla Schulstadledningen fortfarande var kvar, hade ett femtontal anställda i Schulstads administration sagts upp. Det var roller som man inte ansåg sig behöva i den nya organisationen. Men besparingspotentialen bedömdes

större än så. I juni reste en företrädare för Administrationsinitiativet från Skogaholms till Göteborg med uppgiften att inleda ytterligare MBL-förhandlingar om uppsägningar. Även denna gång omfattade uppsägningen ett femtontal personer. Vid båda tillfällena upplevdes ansvaret att säga upp anställda som en belastning. Att samla samtliga uppsägningar till en dag var ett sätt att få det avklarat. Samtidigt lades stor vikt på att delge den dåliga nyheten på ett så ärligt sätt som möjligt. Beslutet delgavs i enskilda möten, där bakgrund och beslut delgavs. En mindre ekonomisk ersättning utgick också till de anställda. Att behöva säga upp personal upplevdes som slitsamt där de medmänskliga aspekterna var närvarande.

> Ja, det var ingen rolig dag skall jag säga. Jag tog det på samma dag så var det färdigt. Det var inte kul, det var det inte. Björn, Skogaholms

Facket försökte förhandla upp den ersättningssumma som betalades till de uppsagda, vilket misslyckades, och ersättningen hölls på den första, lägre nivån.

Gemensamma administrationsuppgifter koncentreras

En del av det administrativa arbete som tidigare utförts vid Schulstads huvudkontor överfördes till bageriområde Syds huvudkontor i Lund. Exempelvis tog man i Lund över ansvaret för personalfrågor, såsom handläggning av tjänstebilar och milersättning. Men det bedömdes ha varit en alltför stor arbetsbelastning att överföra allt arbete samtidigt, och initiativledningen beslutade att genomföra överföringen av arbetet i två steg. Därmed fick en del av de uppgifter som initiativledningen bedömde att Lundakontoret inte skulle klara inom befintlig kapacitet anstå.

Olika arbetssätt i vägen för realiseringen

Ett exempel var arbetet med löneutbetalningarna, som därför tills vidare fortsatt utfördes vid Schulstad i Göteborg. Att administrera löner för två bagerier hade inte varit så betungande för Lund om inte utbetalnings-

datumen hade skilt sig. I Schulstad utbetalades lönen varannan vecka, och i Göteborg den 15 varje månad, men den utbetalades den 25 i Skogaholms. Förklaringen till skillnaden fanns att söka historiskt. Genom ett gammalt avtal hade anställda inom livsmedelsbranschen rätt att få lönen utbetald veckovis. Förhandling fick genomföras med varje lokal fackklubb för att ändra detta. I huvuddelen av Skogaholms hade man vid tiden för förvärvet genomfört en förändring till utbetalning av lön i till slutet av varje månad, men ännu inte i Schulstad. När frågan kom upp i Göteborg satte sig facket till motvärn och ville ha ersättning för att byta utbetalningsdag. Oavsett när lönen betalades ut skulle det handla om samma summor, och från initiativledningens sida såg man kravet om ersättning som en uppvisning av makt från fackets sida. Samtidigt kunde ledningen inte bortse från gällande avtal. I värsta fall kunde facket dessutom kräva att införa att lönen skulle utbetalas veckovis, vilket vore ett än värre alternativ för Skogaholms administration. Efter förhandlingar med facket och viss ersättning till de anställda infördes Skogaholms system på våren 2004. På grund av förhandlingarna var två personer i Schulstads administration i Göteborg fortsatt ansvariga för löneutbetalningarna. Detta pågick till första april 2004, då Schulstad inkorporerades i Skogaholms lönesystem. Detta krävde en viss utökning av kapaciteten vid administrationen i Lund, men i övrigt fungerade administrationen med befintlig kapacitet.

> Man kom fram till att det behövs bara någon ytterligare på lönekontoret, medan all annan administration kunde man klara med befintliga resurser. Robert, Skogaholms

Standardisering av IT-system

De båda företagen hade skilda sätt att lösa sina behov av IT-tjänster och skilda datorprogram för att hantera i princip samma uppgifter. Schulstad hade i vissa avseenden lagt en större tonvikt på att använda datorstöd än Skogaholms. Samtidigt var flera av uppgifterna liknande mellan företagen,

men där olika datorprogram hade valts. Genom att samordna användningen av sådana datorprogram såg initiativledningen möjligheten att spara pengar. Att urval av företagens datorsystem sammanfattas i tabell 5:3, nedan.

Tabell 5:3. Urval av använda IT-lösningar i bageriförvärvets båda företag		
System	**Skogaholms**	**Schulstad**
Kontorsmjukvara	MS Office	MS Office
E-mail	Lotus Notes	Lotus Notes
Affärssystem	XOR	Movex
Order-, productions-, och lagersystem	Massarin	BOS (with forecasting)
Digitalt fakturascanning-system	Baltzar	-
Beslut- och investeringsstöd	-	Cognos Power-Play
HR-system	Svenska PA system	HR Plus
IT-tjänster och programmering	Outsourcat	IT-avdelning (4 personer)

Den lösning som valdes kan övergripande beskrivas som att Skogaholms lösningar blev förhärskande, med följd att bland annat Skogaholms redovisnings-, order- och dokumenthanteringssystem infördes i Schulstad-bagerierna.

För Administrationsinitiativet innebar det svårigheter att till synes enkla saker skilde de båda tidigare företagens system. Exempelvis skilde sig koderna för kostnadsställen genom att de två företagen hade använt olika antal siffror. Vidare hade båda företagen haft olika kundnummer för vissa gemensamma kunder. Möjligheten att använda gemensamma kostnads-ställen och koder var inte uteslutande en fråga om hur arbetet skulle bedrivas framöver. Det var också centralt att kunna följa gamla kostnader. Endast på så vis kunde följbarhet av kostnadsutvecklingen skapas.

Medan det var Administrationsinitiativet som beslutade om vilken lösning som skulle gälla, kom den tekniska lösningen att utarbetas och utföras av Skogaholms IT-konsulter. Praktiskt fick detta till konsekvens att uppgifter skulle flyttas från ett ställe till ett annat, där flera databaser var inblandade.

> Det fanns två databaser. För Schulstads databas i Göteborg hade ju kunder här nere i Skåne, medan vi körde ju kunderna härifrån [Stockholm]. Så man bestämde att vecka 10 skulle allting i

> Schulstads gamla databas lyftas över. Och det var kunder som skulle lyftas över till Varberg. Och det var kunder som skulle lyftas från den ena Göteborgsdatabasen till den andra. Björn, Skogaholms

De tekniska lösningarna för att få systemen att fungera kom att utvecklas relativt snabbt. Emellertid innebar omställningen att en hel del arbete fick göras manuellt. Exempelvis behövde många uppgifter läggas in manuellt i systemen igen, såsom kunders kontaktdata i form av adress och postgironummer. Även om det var ett arbete som var lätt att utföra innebar det extra arbetsuppgifter, vilket belastade administrationen.Efter att systemen hade lagts om blev kom flera administrativa arbetsuppgifter som tidigare hade utförts hos Schulstad att istället utföras i Skogaholms.

Tidigt insåg man i Administrationsinitiativet att Schulstads behov för datakommunikation rymdes också inom Skogaholms intranät. På så vis kunde Schulstad lämna sin tidigare leverantör. Schulstad i Sverige hade tidigare hyrt en del i den danska Schulstadsservern. Tidigt under integrationen överfördes Schulstad Sverige till Skogaholms server, vilket gjorde att kostnaderna för den danska servern sparades in för svenska Schulstad.

Före sommaren 2003 beslutades att införa Skogaholms order- och faktureringssystem i Schulstad. Beslutet var delvis kopplat till andra initiativ. Ordersystemet låg till grund för försäljningen i Marknads-initiativet, och det var enligt ordersystemets listor som packningen av bröd skedde i Logistikinitiativet. Förändringen fördröjdes av semestrar, och det dröjde till oktober innan Schulstad fullt ut använde Skogaholms ordersystem. Emellertid skedde detta fortsatt på en egen server, och det var först i samband med att det gemensamma sortimentet lanserades 2004 som båda företagens order integrerades till samma server. Efterhand infördes också Skogaholms system för elektronisk skanning av fakturor hos Schulstad. Konkret kom då också Schulstads fakturor att skickas till Skogaholms i Östersund, där de skannades och sändes via e-post till respektive bageri.

Också hur behovet av IT-kunnande tillfredsställdes skilde sig mellan företagen, och också här såg initiativledningen möjligheter till rationaliseringar. Medan Schulstad hade egen anställd IT-personal på fyra personer hade Skogaholms utlokaliserat ansvaret för IT-tjänsterna till ett konsultbolag. Priserna för att avtalet med konsultbolaget skulle omfatta även Schulstad kunde förhandlas fördelaktigt och när Skogaholms övertog ansvaret för avtalsförhandlingen sades Schulstads IT-grupp upp. Också mindre förändringar genomfördes. Exempelvis skapades en gemensam telefonväxel för bageriområdena, vilka tidigare haft sina egna. Också detta medförde sänkta kostnader.

Sammantaget kunde Administationsinitiativet notera snabba realiseringar av synergier. Främst gällde det den stora administration som Schulstad hade byggt upp i Göteborg under åren efter deras förvärv av Juvelbagaren. Genom att utnyttja den kapacitet som redan fanns inom bageriområdets administration i Lund kunde ett trettiotal anställda friställas. Samtidigt infördes även några av Skogaholms arbetssätt i Schulstads tidigare enheter, såsom för löner och fakturahantering.

Marknadsinitiativet

En av förklaringarna till bageriförvärvet var de ökade krav som de centraliserande kundkedjorna ställde. Det var marknadsavdelningarna i de båda företagen som stod för kontakten gentemot kundkedjorna. På så vis var det också marknadsavdelningarna som kom att få ta en viktig roll i arbetet med att möta de nya kraven, och en stor del av hoppet för att kunna bemöta kundkedjornas krav sattes till Marknadsinitiativet.

Mot en gemensam marknadsstrategi

I Marknadsinitiativet inleddes arbetet med att ta fram en gemensam marknadsstrategi redan under de centrala mötena tidigt på våren 2003. En diskussion fördes huruvida alla produkter skulle samlas under ett gemensamt varumärke, och vad det i så fall skulle heta. För att ha ett varumärke talade att det skulle medföra lägre marknadsföringskostnader,

jämfört med att hålla två varumärken i medvetandet hos konsumenterna. Samtidigt bedömdes frågan vara avhängig hur konsumenterna uppfattade varumärkena. En konsultfirma anlitades för att genomföra en marknadsundersökning.

Resultaten visade att konsumenterna uppfattade de två varumärkena på skilda vis. Medan Skogaholms förknippades med traditionellt svenskt bröd och sålde mer utanför storstäderna, uppfattades Schulstads varumärke stå för medvetet, trendkänsligt och hälsosamt bröd. Detta var framgångsrikt framför allt i de större städerna. Att varumärkena uppfattades som så tydliga och inte konkurrerande gjorde att alternativet att marknadsföra brödet under ett varumärke valdes bort. Istället förordade ledningen i Marknadsinitiativet att behålla båda varumärkena Skogaholms och Schulstad med sina respektive underkategorier under det gemensamma företaget. Schulstad hade tre undervarumärken som speglade en fallande kvalitet, från super premium, via premium till bas. Dessa kategorier rymde undervarumärkena Det Goda, Schulstad, respektive Sörgården samt EMV, kundernas egna märkesvaror. Förutom de två tidigare företagens varumärken infördes ett tredje lågprismärke, Hennings. Detta kom emellertid inte att betonas i marknadsföringen och beskrevs inte heller som ett varumärke. Detta kom inte att spela någon framträdande roll i Marknadsföringsinitiativets arbete.

Organisationsrollerna fördelas

Strax efter att konkurrensverken godkänt affären började också rollerna att fördelas i Marknadsinitiativet. Marknadsdirektörerna från båda företagen hade fram till dess arbetat tillsammans, utan att någon av dem officiellt hade utsetts till framtida chef. Men när det blev tydligt att Skogaholmsledningen tog det övergripande ansvaret för företaget och beslutet togs att behålla Skogaholms bageriområdesstruktur anade Schulstads marknadsdirektör vem som skulle komma att få positionen som marknadsdirektör i det gemensamma förtaget, och han sökte sig vidare till ett nytt jobb.

När det blivit officiellt att Skogaholms marknadsdirektör skulle få det övergripande ansvaret för marknadsfunktionen fick han också ansvaret att tillsätta sina underlydande chefer. Schulstads marknadskunnande var högt aktat även inom Skogaholms, och marknadsdirektören insåg vikten av att behålla denna marknadsföringskompetens i företaget. Till exempel kom marknadschefen, direkt underställd marknadsdirektören, från Schulstad, och tillsammans tillsatte de sina underställda under tidig sommar 2003. Till skillnad från de övriga initiativen i bageriförvärvet kom därigenom Schulstads organisation i Marknadsinitiativet att spela en dominant roll.

Rollfördelningen skedde uppifrån och ned, och först informellt. Först efter sommaren 2003 hade rollerna i marknadsorganisationen fördelats och gjorts officiella. Den organisation som utkristalliserades efter semestern uppvisade stor likhet med Schulstad, både vad gäller struktur och vilka personer som ingick. På samma vis som i Schulstads organisation skapades en form av matris med produkt- respektive kundansvar. Key Account Managers som ansvarade för kontakterna gentemot respektive kundkedja tillsattes, liksom Brand Managers, som ansvarade för produkterna inom varumärkena. Även personellt kom organisationen att präglas i hög grad av det förvärvade företaget: två Key Account Managers och en Brand Manager kom ifrån Schulstad, liksom Marknadsföringschefen. Eftersom Schulstad före förvärvet haft kontrakt med Axfood och KF, vilket Skogaholms inte hade, tillsattes Key Account Managers för dessa kundkedjor från Schulstad, medan ansvaret för ICA togs av en person från Skogaholms. Därigenom utnyttjades styrkorna i befintliga kunskaper och kontakter.

Genom att Schulstad hade utvecklat en central marknadsföringsfunktion, något som Skogaholms saknade, hade de också en större kompetens på området. Beslutet att satsa på Schulstads marknadsorganisation och -personal som stommen i den gemensamma organisationen motiverades av att Schulstads marknadsorganisation även inom Skogaholms bedömdes vara överlägsen.

> Vad gäller de här bitarna [marknadsföring] så var Schulstad outstanding. En helt annan kompetens än vad Skogaholms har haft. Så det har ju inte varit ett svårt val. Ola, Skogaholms

En geografiskt delad organisation

Den tidigare Schulstadpersonalen kom också efter förvärvet att vara lokaliserad i Göteborg. En fråga var huruvida båda avdelningarna skulle flyttas ihop. För att flytta ihop avdelningarna talade att den geografiska uppdelningen gjorde det svårare för marknadsdirektören att hantera organisationen. Det var inte bara svårare att träffa underställda utan att resa, det innebar också minskad kommunikation inom gruppen. Att ha en stor del av marknadsfunktionen i Göteborg innebar också ett större avstånd till många externa kontakter som marknadsavdelningen hade i Stockholm. Trots detta valde marknadsdirektören bort alternativet att flytta personal från Göteborg till Stockholm. Ett avgörande skäl var att han befarade att förlora den kompetens som fanns i Göteborg.

> Visst, det hade varit optimalt att ha det här teamet samlat på ett och samma ställe. Men vi ställde inte det kravet. För då hade vi förlorat hela gänget där. Ola, Skogaholms

Det gemensamma produktsortimentet

En stor potential som hade identifierats var att förtydliga erbjudandet mot konsumenter. För att göra detta behövde dels Skogaholms yviga produktsortiment trimmas, dels Schulstads och Skogaholms sortiment föras samman. En rad fördelar hägrade. Att undanröja att sälja liknande produkter ur båda varumärkena skulle göra att internkonkurrens och kannibalisering minskade. Ett smalare sortiment skulle också möjliggöra en mer effektiv produktion och strömlinjeformad marknadsföring. En av de stora uppgifterna för Marknadsinitiativet var sålunda arbetet med att ta fram ett gemensamt produktsortiment.

Medan en viss del av produkterna varit direkt konkurrerande hade de båda företagen haft lite olika typer av styrkor på marknaden. Medan Schulstad hade lite grövre, mörkare bröd stod Skogaholms för traditionellt bröd. Den strategi för de två företagens varumärken som utvecklades på grundval av marknadsundersökningen syftade till att bygga vidare på och utnyttja dessa skillnader. En lång rad produkter rensades ut. Detta kom framför allt att röra Skogaholms. Schulstad hade redan gjort en sådan bantning av produktsortimentet. 1999 hade de haft 2500 olika artiklar, och var 2002 nere i 100. Skogaholms hade däremot inte gjort någon sådan enhetlig utrensning. Dels hade bageriområdena haft stor frihet och främst utvärderats på grundval av lönsamhet, dels hade lokala bagerier rätt att utveckla egna produkter. Produkter kunde dessutom säljas i olika stora förpackningar. Varje specifik produkt och förpackningsstorlek hade ett produktnummer. Strax efter förvärvet hade Skogaholms uppåt tusentalet produktnummer. Schulstad hade ungefär 200.

En första åtgärd under hösten var att inordna produkter under varumärkena. Arbetet inleddes på en kursgård. Konkret lades brödsorter upp bredvid varandra i en stor sal innan de ordnades efter det varumärke som Marknadsföringsinitiativets personal uppfattade att produkten var mest besläktad med. Detta ledde till att flera produkter flyttades mellan varumärkena. De flesta som bytte varumärke var produkter ur Schulstad som fick en Skogaholmsetikett. Färre produkter gick i andra riktningen. Anledningen var att Schulstad hade några traditionella produkter som överensstämde med Skogaholms varumärke, medan Skogaholms hade färre mörkare, trendigare produkter som kunde ha förts över till Schulstad. Dessutom ledde detta till att en rad överlappande produkter rensades ur sortimentet.

Men sortimentet minskades inte bara. Det gemensamma sortimentet skulle möta kundkedjornas krav på mer innovativa produkter och "hyllvärmare" accepterades inte av kundkedjorna. Istället skulle moderna brödsorter utvecklas, som exempelvis bättre följde kundernas ökade efterfrågan på produkter som upplevdes specifikt nyttiga eller sportiga. Nyckeln till kundkedjornas krav på unika och innovativa

produkter var att oftare presentera nya produkter samtidigt som gamla som sålde dåligt skulle gallras ut - man skulle "kapa svansen" på produktlivscykeln.

Hittills hade arbetet med produktsortimentet skett inom en snäv krets. Runt nyår 2004 ordnades en intern workshop i syfte att presentera och befästa varumärkesstrategin hos distriktschefer och säljare. Istället för att bara berätta om vad de nya varumärkena stod för skulle säljansvariga arbeta med varumärkena. Under dagen fick de passera ett antal rum i vilka olika övningar hölls. En sådan övning var att klippa ut bilder ur tidningar och göra collage som beskrev de två varumärkena. Genom det handfasta arbetet kunde även personalen ur Marknadsinitiativet se hur säljarna uppfattade varumärkena. Exempelvis korrigerades en säljare som hade klippt ut reklam för lyxmärket Cartier för att symbolisera Schulstad.

Möta kundkedjorna med ökad produktutveckling

För att fylla på med nya produkter ökades satsningar på produktutvecklingen. Produktutvecklingen hade bedrivits lokalt i Skogaholms efter en större omorganisation några år tidigare, då den centrala produktutvecklingsenheten lades ned. Den forsknings- och utvecklingsavdelning för produkter som Schulstad hade i Danmark utgjorde nyckeln till utvecklingen av sådana produkter och fick därför ta ett ansvar för den gemensamma produktutvecklingen. Resurser sköts därför till Schulstad tillsammans med ansvaret att centralt utveckla produkter för svenska Schulstad och Skogaholms.

Med ökad central produktutvecklingen skulle den lokala motverkas. En fortsatt lokal utveckling, ofta med egendesignade påsar, var inte bara ett hinder för en gemensam varustrategi. Det gick också emot kundkedjornas krav på att samma produkter skulle erbjudas överallt. Sammantaget innebar investeringen i ökad produktutveckling att antalet nya produkter flerfaldigades.

> Skogaholms har kanske de sista tre åren lanserat 6-7 produkter. Och i år kommer vi att lansera någonstans mellan 20-25. Så att vi har ju fått ett oerhört fokus på innovation och utveckling. Ola, Skogaholms

Förutom att investera i produktutveckling satsade Marknadsinitiativet också på försäljning. Marknadsföringskampanjer både i media och i butiker ökade. Särskilda limpor kring fotbolls-EM lanserades med reklamkampanjer i TV. Antalet i kampanjer i butik ökade också. Samtidigt visade sig detta bitvis svårt, eftersom sådana kampanjer behövdes avtalas centralt med kundkedjorna. Från att tidigare ha avtalat en kampanj med exempelvis ICA-handlare i ett visst säljområde kunde nu kampanjarbetet lamslås helt i väntan på tillåtelse från centralt håll.

"Sälja ut ur butik" med "space management"

En del i satsningen på försäljning var att öka lönsamheten i bröd-avdelningen. Medan frukt och gröntavdelningen uppfattades ha vunnit i status i dagligvaruhandeln under en tioårsperiod, hade brödhyllorna fortfarande låg status. Uppfattningen var att de kunde skötas på halvtid av en butiksanställd som inte engagerade sig särskilt, och med leverantörer som var inne och plockade. Från Marknadsinitiativet såg man därför möjligheter att öka omsättningen på bröd genom att göra hyllorna mera attraktiva. Genom att bygga om brödavdelningar skulle så att de uppfattades som trevligare skulle ökad försäljning uppnås. Denna strävan betecknades som en vilja att "sälja ut ur butik", och ledde till att nio personer anställdes för att arbeta med sådan ombyggnad, eller "space management".

Hårda förhandlingar om sortimentet

Att genomföra förändringar i sortimentet var en del av arbetet. Samtidigt behövde det gemensamma sortimentet godkännas av kundkedjorna. Inte nog med att det skulle godkännas, det var en fråga om till vilket pris detta

skedde. Vanligen skedde förhandlingar om introduktion av nya produkter kvartalsvis. Tanken var att introducera det nya sortimentet vid en sådan vanlig förhandlingstidpunkt. Redan under hösten hade inledande förhandlingar genomförts med de tre kundkedjorna. Marknadsdirektören var mycket inblandad i dessa förhandlingar, där kundkedjorna såg sin möjlighet att ställa krav. Kundkedjorna hade en särskilt god förhandlingsposition genom att Marknadsinitiativet nu förhandlade om ett helt sortiment, istället för ett fåtal priser och produkter. Eftersom så mycket stod på spel för Marknadsinitiativet kunde kundkedjorna ställa hårda krav. Trots att Marknadsinitiativet hade utvecklat nya produkter för att möta kundkedjornas krav, men också kunna nå höjda marginaler, mötte man hårdnackat motstånd i förhandlingarna. Kundkedjorna accepterade inga prishöjningar. Genom att jämföra med vad produkter tidigare hade kostat vägrade de att acceptera att jämförbara produkter fick ett högre pris.

Efter förhandlingar in i det sista om priser, mängder och sorter lanserades det gemensamma sortimentet vecka 10, 2004, bundet i centrala avtal. Denna vecka kom att bli en knutpunkt för realiseringen, eftersom flera åtgärder i olika initiativ var avhängiga att det gemensamma sortimentet implementerades. Det avtal som hade nåtts var därför av stor vikt. Sådana avtal omfattade allt från vilka produkter som måste, fick och inte fick säljas till hur leveranserna skulle ske. Dessutom styrde de vilken service som bageriföretaget förband sig till vid leverans. Olika avtal användes samtidigt. Vissa butiker fick brödet levererat i plastbackar på lastkajen på morgonen. I andra hade bageriföretaget istället ansvaret att bära in brödet i butiken, och att till och med lägga upp det i hyllan. Medan tanken var att införa lanseringen vid en vanlig kvartalsvis förhandling vecka 6 2004 fick lanseringen skjutas upp efter att ICA:s ordersystem inte hade fungerat som avsett. Medan detta ställde till vissa problem, också i andra initiativ, gav det samtidigt en välkommen respit i förberedelserna i Marknadsinitiativet.

För att skapa en mera enhetlig och transparent prisbild för det gemensamma sortimentet hade man inom Marknadsinitiativet försökt

utarbeta en ny prisstrategi. Prisbilden efter förvärvet var blandad sedan de båda sortimentens produkter tagit med sig priserna in i det nya, gemensamma sortimentet, och prisbilden gjorde inte kostnaderna rättvisa. En person tilldelades ansvaret för att standardisera prisbilden i en enhetlig prisstrategi. Denna skulle baseras på variabler som storlek på produktionen, längd på transporter, storköpsfördelar för större butiker och ingredienser. Det innebar att vissa produkters priser steg medan andra sjönk, men att helhetsbilden i stort blev oförändrad. Medan de välkomnade sänkta priser vägrade kundkedjorna att acceptera att priset på några produkter höjdes. Inför valet att bara kunna sänka priser förkastades prisstrategin, och den spretiga prisbilden fick fortsätta att gälla.

> Det här innebar att vi var tvungna att höja och sänka priserna på produkterna för att hitta en jämn nivå [mellan båda företagens produkter]. Men det var ju omöjligt när vi gick till våra kunder för att diskutera ett nytt prissystem, eller nya priser då. Att höja priser på vissa produkter var ju helt omöjligt. Så kunderna fick ju behålla de priser man hade tidigare. Harald, Skogaholms

De centrala kundavtal som Marknadsinitiativet lyckats förhandla fram under hösten och våren 2003 visade sig i vissa fall innebära en bedräglig trygghet. Exempelvis kom det som en överraskning när KF slutade att ta in nya produkter från ett antal större leverantörer. Detta trots att Marknadsinitiativet hade utvecklat nya, innovativa produkter; just sådana som kundkedjorna efterfrågat. Intagningsstoppet tolkades i bageriföretaget som ett sätt av kundkedjorna att tvinga stora leverantörer att anpassa sig till de krav som kundkedjorna satte upp, och att släppa in fler leverantörer för att öka kundkedjans egna valmöjligheter. Att ställa krav på lägre priser utan att detta motiverades av lägre produktionskostnader gjorde att man i Marknadsinitiativet såg sig klämd i en svår situation. Kundkedjornas skilda koncept – såsom stormarknader, mellanstora och mindre butiker –

dikterade vilka produkter de ville köpa in. Eftersom man inte hade några alternativ fick man anpassa sig till de förändrade förutsättningarna.

> Koncepten centralt sitter ju och väljer: "Vi vill ha de produkterna utav den leverantören, de utav den." Och så spelar man ut oss mot varandra, vi som har liknande produkter. Och så försöker man att pressa priser. Linus, Skogaholms

> Jag menar, läs i tidningarna om Coop Norden som skall slänga bort 25% av sina leverantörer i förhandlingsomgång. Och det vill ju inte vi råka ut för. Vi vill ju vara en betydande leverantör till Coop Norden. Så det är ju ett nytt element som plötsligt inträffar. Så att omvärlden står ju inte still. Jens, Skogaholms

För bageriföretaget betydde detta ett bakslag. Man hade i Marknads-initiativet genomfört gallringen inom det gemensamma sortimentet. När de nya produkterna inte togs in föll även de marknadsföringskampanjer som planerats. Likaså hade man färre produktsorter i butikens brödhyllor och lägre grad av synlighet i brödavdelningarna. Effekten blev sjunkande försäljningssiffror.

> Om du betänker att du ute i en butik har en uppsättning, alltså du fyller ett antal hyllmetrar. Och när du då ruckar i sortimentsbredden, då tappar du mark i butik. Olof, Skogaholms

Trots att arbetet med att ta fram ett gemensamt sortiment internt hade genomdrivits i stort som planerat visade det sig alltså svårare än väntat att introducera det vilket tolkades som kundkedjornas sätt att sätta press på företaget.

Bristande efterlevnad av de centrala avtalen

Ytterligare en förändring i förutsättningarna för samgåendet noterades när ICA centralt inte genomdrev avtalen internt gentemot sina egna handlare. Ett motiv till bageriförvärvet var att kunna möte kundkedjornas krav på att agera på hela den nordiska marknaden, och beslutet att centralisera marknadsfunktionen efter förvärvet var ett led i att möta kundkedjornas centraliserade och i ökande utsträckning samnordiska inköpsförfarande. I Marknadsinitiativet märkte de inblandade emellertid efterhand av en vändning hos den största kundkedjan, ICA. Detta förklarades av att en tredje part hade ingripit.

Konkurrensverket hade inlett en granskning av ICA, den dominerande aktören på den svenska dagligvaruhandeln. Misstanken var att ICA hade en dominerande ställning och agerade otillåtet. En del i ICA:s försvar byggde på att man utgjorde en sammanslutning av fria handlare, som enskilda inte hade någon stor marknadsandel. I ljuset av sistnämnda blev ett centraliserat inköpsförfarande en besvärande omständighet: ju större samordning på central nivå, desto mera framstod ICA som en enhetlig aktör på marknaden. Samtidigt med granskningen tonade ICA därför ned policyn att endast köpa via centrala avtal, och betonade istället handlarnas fria val av leverantörer. Som en följd av de nya, lösare tyglarna centralt från ICA märkte man i Marknadsinitiativet en tendens att lokala butiker i ökad omfattning beställde efter egna önskemål, snarare än utifrån de centralt framförhandlade avtalen.

> Det märks att konkurrensmyndigheterna är inne och gräver i ICA. För man upplever ganska tydligt att centraliseringen har avtagit något. Man är inte lika tydlig med direktiv centralt ifrån. Ola, Skogaholms

Med KF:s intagningsstopp och ICA:s lokala inköpsförfarande hotades hela den ekvation som hade legat till grund för priskalkylerna och förhandlingarna. Den kostnadsbas som tillsammans med de förhandlade volymerna legat till grund för prisförhandlingarna var oförändrad.

Samtidigt försvann möjligheten att introducera nya produkter som utvecklats i Marknadsinitiativet. Färre produkter i hyllorna och försenade lanseringar av kampanjer beräknades minska företagens synlighet gentemot konsumenterna. Dessutom innebar avsaknad av produkter att intäkter föll bort. Detta var särskilt allvarligt eftersom det var de nyutvecklade produkterna med högre marginaler som nu stoppades. Bagerierna såg sig klämda mellan den gamla kostnadsstrukturen och de vikande intäkter som en följd av att volymerna inte efterlevdes. Samtidigt såg ledningen små utsikter att genomdriva sin vilja gentemot kundkedjorna och man betraktade sig krasst som utnyttjad.

> Det har varit tuffare än vi trodde på marknaden nu på grund av de förändringar vi har genomfört. Självklart så utnyttjas vi av handeln. De vet att vi håller på att förändras, de vet att vi vill få fram avtal, de vet en massa saker. Och det är klart att de utnyttjar det. Olof, Skogaholms

Sammantaget innebar Marknadsinitiativet en hög grad av integration i den centrala marknadsföringsfunktionen för de båda företagen. Genom att utnyttja den kompetens som blev tillgänglig hos Schulstad ökade satsningen på att utveckla nya produkter. Kompetensen kom också att tillvaratas i det arbete med att ta fram en gemensam varumärkesstrategi och ett gemensamt sortiment, vilket marknadsfördes mot konsument. I förhandlingarna med kundkedjorna visade det sig emellertid svårt att genomdriva några förändringar. Istället såg man sig klämd både vad gällde pris och möjligheten att introducera nya produkter som skulle ersätta gamla.

Logistikinitiativet

En av de stora synergierna som hade identifierats före bageriförvärvet var inom logistiken. Varje dag fraktades bröd från de båda företagens bagerier till omlastningscentraler och butiker. Eftersom båda företagen betjänade

samma geografiska marknad skulle möjligheten till gemensamma transporter, där lastkapaciteten utnyttjades i högre grad, kunna medge sänkta kostnader. Eftersom logistiken var en av de stora kostnadsposterna i verksamheten innebar detta en betydande potential för synergier.

Rollerna fördelas

Trots att logistiken var ett av de centrala målen för realiseringen kom den slutgiltiga realiseringen av synergier inom logistiken att bli klar först efter att det gemensamma sortimentet hade införts vecka 10, 2004, alltså mer än ett år efter samgåendet. Först då suddades gränserna mellan de båda tidigare företagens logistiksystem ut helt, och det var möjligt att genomföra realiseringen full ut. Men redan innan dess hade stora synergier realiserats.

När Konkurrensverket hade givit sitt medgivande till affären började organisationen att komma på plats. I Skogaholms var det bageriområdeschefen som hade det övergripande ansvaret för all verksamhet, inklusive logistiken. I både bageriområde Mellan och Syd fanns personer med särskilt ansvar för att planera logistiken. Detta gjordes i hög grad baserat på erfarenhet och med enkla datorhjälpmedel. I Schulstad hade istället logistiken letts av en logistikgrupp på totalt fyra personer. I och med beslutet att Skogaholms bageriområdesstruktur skulle gälla för hela det fusionerande företaget började ansvaret och den formella strukturen att formas. Liksom i Marknadsinitiativet började rollerna att fördelas uppifrån, och fortsätta nedåt i organisationen. Den gemensamma organisationen och rollfördelningen inom denna var klar strax före semestrarna, med konsekvens att själva integrationsarbetet kom igång först efter sommaren. I bageriområdena Mellan och Syd var det Skogaholms organisation som kom att dominera.

Den avdelning för logistikplanering om fyra personer som Schulstad hade haft i Göteborg stängdes. Uppfattningen bland några i Skogaholms var att så många orimligen kunde hållas sysselsatta med att planera logistik, som väl planerad skötte sig själv i hög grad. Några

ventilerade misstanken att en sådan grupp snarast genererade mer jobb än den utförde, och att personalen verkade mer intresserad av att gå på mässor än att planera logistiken. Av de fyra behölls endast en person som formellt kom att överföras till bageriområdeskontoret i Lund, men satt kvar i Göteborg.

En branschgemensam terminallösning?

Redan under våren behövde en avgörande faktor beaktas. Ett alternativ som fanns på agendan var att införa branschgemensamma terminaler, eller depåer. Det innebar att alla bageriföretag i Sverige skulle transportera sitt bröd i egna lastbilar till gemensamma terminaler. Eftersom de stora bagerierna i princip ändå skulle åka till samma butiker fanns det pengar att spara genom gemensamma transporter från omlastningsdepåerna till kundbutikerna. Detta system användes redan i Danmark, och innebar sänkta kostnader såväl för depåer som för distribution.

Även kundkedjorna såg fördelar med en branschgemensam lösning eftersom deras butiker skulle få ett smidigare flöde av varor: istället för en handfull olika brödproducenters lastbilar parkerade utanför ingången skulle det räcka med en lastbil. Men främst tolkades kundkedjornas intresse i Marknadsinitiativet som att de även såg gemensamma terminaler som en möjlighet att sänka sina egna inköpspriser.

> Det är ju deras incitament: ser de att de kan driva kostnader ur det här systemet totalt sett, på hela, för alla brödleverantörer, så innebär det lägre inköpspriser. Ola, Skogaholms

Vid tidpunkten för bageriförvärvet var det ännu osäkert om och i vilken form ett sådant samarbete skulle ske. I Skogaholms hade man som mål att vara drivande i frågan och tillsatte en arbetsgrupp, Terminaldistribution, med uppdraget att utreda om och när samt i vilken form en gemensam terminallösning skulle kunna komma att införas. Om en sådan lösning skulle införas i närtid var tanken att vänta, för att inte först genomföra

realiseringen med de förändringskostnader det skulle medföra, för att sedan kort efter ställa om till gemensam terminallösning.

Frågan hade även kopplingar till andra delar av realiseringen. En gemensam terminallösning skulle troligen även leda till nya avtal, och i vilket ansvar som butikerna skulle ha för att sköta brödhyllorna, något som nu i vissa fall sköttes av bagerianställda. På så vis blev även realiseringen av gemensamma distributions- och säljorganisationer delvis kopplad till terminalfrågan. Även om inte sista ordet var sagt i frågan om eller när gemensamma terminaler skulle komma att införas blev väntan till slut för lång. Medan viss synergirealisering redan hade inletts ökade nu tydligheten i vilken organisationslösning som skulle komma att gälla.

Minskat antal depåer och inhyrda förare

Efter semestrarna bedömdes i bageriområdena vilka transporter som skulle kunna användas för båda företagens produkter, och vilka depåer som skulle kunna samutnyttjas. Schulstad hade ungefär 70 egna säljande chaufförer, samt cirka 35 inhyrda förare. Genom jämförelser av kontrakt och transportbehov från de båda företagens logistikavdelningar skapades en bild av brödvolymer att transportera, lastkapaciteter, över vilka transportkostnader som var knutna till inhyrda förare samt löptiderna på kontrakten.

Mot bakgrund av den stora överkapacitet som fanns och de förluster som Schulstad hade gjort ville Skogaholmsledningen i bageriområdena snabbt sänka kostnaderna. Neddragningen kan närmast beskrivas som en stegvis process, snarare än planerad och genomförd i ett slag. När en depå stängdes styrdes trafiken om för att anpassa sig efter den nya situationen, och då märktes vilka effekter det fick i verkligheten. Därefter stängdes nästa depå, och så pågick arbetet. Genom att börja agera ville man snabbt komma åt sänkta kostnader. Ansvaret för att snabbt hitta besparingar fördelades nedåt i organisationen.

> Vi förlorade pengar så in i helvete så vi var ju tvungna att bli av med det här fort. Det var ju första prioritet. Så [logistikperson] i Uppsala fick i uppdraget: "Från och med vecka då stänger vi Gävle. Du måste ta över de här kunderna den veckan. Du får titta på vad du behöver göra för att kunna klara det här, om du behöver en eller två eller tre bilar extra." Petrus, Skogaholms

Att minska inhyrda åkare och reducera antalet depåer gick till och med snabbare än väntat.

> Då sattes det ju upp då: så här mycket behöver de spara på logistiken i Mellansverige. Alla de målen klarades ju. Det visade sig att det var lättare än vi hade tänkt oss att klara upp logistikmålen. Sune, Skogaholms

En intervjuad uppskattade antalet lastbilar som inte behövdes efter att logistiksystemen hade integrerats i bageriområde Mellan till ungefär till 30 stycken.

> Om vi hade kanske 100 bilar i bageriområde Mellan innan samgåendet med Schulstad, och Schulstad hade kanske 40 i Mellan, så har vi ju inte mer än kanske 110 eller något efteråt. Petrus, Skogaholms

En stor del av Schulstads depåer sades upp. Båda företagen använde förutom egna transporter också externa förare. Återigen handlade arbetet om att läsa vilka kontrakt som kostade vad, att se om de kunde sägas upp och vad som annars skulle hända, och att på så vis gallra bland transportleverantörerna. I Bageriområde Mellan sades samtliga Schulstads externa distributörskontrakt upp under hösten 2003. I vissa fall klagade distributörerna vilket kunde leda till krav på en förlikningslösning, men ofta gick det utan klagomål.

Olika lösningar i företagen standardiseras

Lösningarna för de egna transporterna skilde sig mellan företagen. I Schulstad hade man, i linje med sin moderna managementfilosofi, satsat på kärnverksamheten, och leasade lastbilar. Detta var nya och fina bilar, och inom Schulstad såg man fördelar med att inte behöva ha anställda bara för att kunna sköta den dagliga servicen, som nu istället ingick i leasingavtalen. I Skogaholms ägde man istället sina egna lastbilar.

I och med förvärvet fick Skogaholms ta över leasingen av Schulstads ungefär 70 lastbilar. Ett problem med avtalen för lastbilarna var att de var skrivna med samma löptid och att lastbilarna tilläts gå lika många mil. Överskreds denna gräns inträdde avtalsbundna straffavgifter. Samtidigt ställde rutterna olika krav. Lastbilar på landsbygden tillryggalade långa avstånd, medan transporter i storstadsområden körde betydligt kortare sträckor. Som en följd tvingades man inom Skogaholms överta ansvaret för att genomföra omflyttningar av lastbilar mellan rutterna, för att på så vis undvika att någon lastbil överskred den maximala sträckan.

De skilda ordersystemen mellan företagen spelade en roll också i Logistikinitiativet. Så länge dessa skilde sig åt var det svårt att genomföra integration av kundplockningen. Detta var den process där sådant bröd som kom från bageriet, transporterat produktvis, eller sortrent, plockades om i enlighet med butikernas beställningar, som var en blandning av olika produkter. Kundplockningen skedde antingen i vad som kallades expeditionen i anslutning till bageriet för transporter som gick till butiker i närområdet, eller i de speciella depåerna, där endast omlastning och kundplockning skedde. Så länge som Administrationsinitiativet inte hade integrerat ordersystemen fick kundplockningen ske parallellt. Först när ordersystemen integrerats i slutet av 2003, då kundorderna kom ut på samma lista, bedömdes det som praktiskt möjligt att kundplocka butikernas beställningar tillsammans.

I samband med detta genomfördes även organisatoriska förändringar. De båda företagen hade använt olika sätt att organisera kundplockningen, där skillnaden var vilka backar som flyttades, och vilka som stod kvar i kundplockningslokalen. Inom Schulstad fördes de

plastbackar som skulle transportera det kundplockade brödet till butikerna på låga vagnar med hjul, taxvagnar, i depån. Det var de backar som skulle levereras till kund som fördes runt, och närmare bestämt förbi de uppställda, sortvisa backarna. När man passerade en sort plockades bröd till kundbacken enligt kundens order.

Skogaholms arbetssätt kan beskrivas som spegelvänt: här fördes det nybakade, sortrena brödet runt, och förbi de backar som skulle till kundbutikerna. Resultatet blev alltså detsamma i båda fallen – sortvis bröd blandades enligt kundorder till de backar som fraktades till kundbutiken.

Så länge orderna kom separat kundplockades parallellt enligt de gamla systemen, vilket tog stor plats i expeditioner och depåer. När ordersystemen integrerats infördes Skogaholms sätt att kundplocka under våren 2004 även hos Schulstad. En förklaring som gavs till varför just Skogaholms arbetssätt infördes hos Schulstad, och inte tvärtom, var att det tillät att plockningen började tidigare. Medan Skogaholms arbetssätt medgav att börja plocka första sort som var klar i bageriet till kundbackarna fick Schulstad vänta till dess samtliga sorter var klara – eller gå flera gånger. Genom gemensamma order och kundplockning kunde kundplockningen spara tid och plats. Större mängder bröd kunde hanteras med samma personal och på en mindre yta, med följd att kostnader för personal och lokaler reducerades. Ett annat skäl som anfördes var att Skogaholms hade investerat i ett nyare ordersystem, vilket man föredrog framför Schulstads.

Detta kom då att beröra främst kundplockningen vid Schulstads bagerier, eftersom Schulstads depåer i många fall hade lagts ned, och arbetet överförts till Skogaholms depåer. Parallellt infördes även Skogaholms arbetsdelning och gränsdragning för ansvar i Schulstadbagerierna: Tidigare hade bagerichefen varit ansvarig endast för produktionen. Nu utsträcktes ansvaret även till att omfatta expeditionen, där kundplockningen skedde. Detta hade tidigare inom Schulstad hört till logistikavdelningens ansvar. Även uppgifter för ekonomi och

administration, som inom Schulstad hade skötts centralt, lades nu till bagerichefens ansvar.

Omställningen av kundplockningsarbetet skedde inte smärtfritt. I slutet på augusti 2003 flyttade Skogaholms depåverksamhet, som hittills hållit till i Skogaholms gamla bagerilokal i Göteborg, in i Schulstads expedition vid Schulstads Göteborgsbageri. Innan ordersystemen integrerades arbetade de båda arbetslagen från Schulstad och Skogaholms parallellt, och utan att egentligen behöva integrera. Först i och med att ordersystemet integrerats och Schulstads kunder flyttats över till Skogaholms server vecka 10, 2004, infördes Skogaholms arbetssätt. Därmed kom också de båda arbetslagen att arbeta tillsammans, vilket ledde till motsättningar. Detta beskrevs som delvis baserat på stolthet från båda hållen. En ytterligare anledning var att en förman inom Schulstad, som genom sin rang ansåg sig stå över förmannen från Skogaholms, inte gärna ville underordna sig de nya arbetssätten, eller att Skogaholms hierarki skulle råda. De problem som uppstod samarbetet löstes genom omplacering av förmannen från Schulstad.

Backproblemet

Ett till synes litet problem men som hade stora konsekvenser, var knutet till de plastbackar som företagen använde. Dessa användes för att lasta brödet, både vid interna frakter och vidare till kund. Problemet bestod i att de var av olika storlek. I Logistikinitiativet var problemet framför allt att de inte kunde staplas i varandra utan att riskera att välta. Detta ställde till problem såväl vid omlastningar och kundpackning som vid transporter. För att kringgå detta var man tvungen att stapla backarna i separata staplar, där sådana som kom från Schulstads bagerier stod för sig, och Skogaholms för sig. Dessutom var man tvungen att stapla Schulstadbröd i sina backar på en sida av lastbilarna, och Skogaholmsprodukter på den andra. Detta gjorde det i sin tur svårare att lasta och tömma lastbilarna. Att bagerierna dessutom var uppbyggda kring backar av en viss dimension gjorde att Schulstadbackar inte kunde användas i Skogaholms

bagerier, och vice versa. Därför måste backarna hållas isär vilket ledde till att transporter bitvis fick gå med backar av det ena eller andra slaget och därmed ökade logistikkostnader jämfört med om endast en typ av brödback hade använts.

Utesäljare införs i bageriområde Mellan

Skillnaderna i arbetssätt som tidigare hade funnits minskade efterhand. I hela Schulstad användes ett system för att leverera bröd som kallades säljande chaufför. Det innebar att lastbilschauffören som levererade brödet till butik också gick in och lade brödet i butikshyllan samt skötte kontakt med butikens personal. Medan man i Skogaholms arbetade på ett likadant sätt i bageriområde Syd, utfördes dessa sysslor separat i bageriområde Mellan. En lastbilschaufför var ansvarig för att leverera brödet till butiken. När brödet var levererat kom en säljare för att också plocka i hyllan, men framför allt sköta kundkontakten. Detta system kallades för utesäljare. Systemen hade olika fördelar. Arbetsdelningen gjorde att passande personal lättare kunde hittas. Mot att fler personer behövdes i utesäljarsystemet kunde lastbilarna snabbare leverera till fler butiker. Framför allt betonades att utesäljarna kunde vara mer säljorienterade; det upplevdes som svårt att hitta "säljtyper" som både hade lastbilskörkort och ville arbeta med att leverera bröd. Dessutom ansåg man sig kunna erbjuda högre service till kunderna, något som man också hävdade om säljande chaufförsystemet i bageriområde Syd.

I bageriområde Mellan infördes utesäljarsystemet även i Schulstads organisation till vecka 10 2004. Säljchefen i bageriområdet var noggrann med att betona internt att det inte handlade om att införa just Skogaholmslösningen. Båda alternativen hade utvärderats, men fördelarna för verksamheten ansågs överväga för utesäljarsystemet. Detta hade kunnat innebära att personal ur Schulstad sades upp. Men istället satsades på att öka säljorganisationens kapacitet. De tidigare Schulstadanställda hade stort inflytande på om de ville inrikta sig mot sälj- eller transportsidan.

Förändringarna vecka 10 innebar också att systemen integrerades till fullo. Lastbilar körde båda företagens bröd, ytterligare några depåer kom att beröras av ökat samutnyttjande, ytterligare några stängdes. I bageriområde Mellan kunde totalt åtta Schulstaddepåer stängas, såsom i Norrköping, Linköping, Västerås och Örebro, vilket motsvarade ungefär hälften av det antal depåer som de båda företagen hade vid förvärvet. I bageriområde Syd var antalet stängda depåer något färre. Sammantaget innebar detta att stora kostnadsbesparingar kunde göras. I vissa fall fick stängningen av Schulstaddepåer till konsekvens att arbetstiden i Skogaholms depåer fick ökas något, såsom till exempel i Borlänge, men personalstyrkan kunde hållas konstant.

Sammantaget innebar logistikintegrationen att flera synergimål uppnåddes relativt snabbt. Detta gällde främst i neddragningar av antal lastbilar och depåer, men även i ökad hantering av bröd med färre resurser. Skogaholms arbetssätt infördes bitvis i Schulstad medan arbetsuppgifter koncentrerades till Skogaholms depåer, följt av neddragningar. Men effekterna var inte alltid lätta att se. En ökning som tillskrevs det gemensamma, nya sortimentet följde kort efter dess införande. Parallellt med neddragningar vid vecka 10 gjorde en ökning i efterfrågan att transportbehovet i Bageriområde Syd ökade. Behovet av fler distributionslastbilar uppvägde därmed i viss mån de neddragningar som fusionen erbjudit.

Produktionsinitiativet

Förutom logistiken var produktionen ett område där ledningen hyste förhoppningar om stora synergier. Till produktionen räknades förutom själva bakningen även inköp av ingredienser och handhavandet av det färdiga brödet inom bageriet. Fram till och med att det färdigbakade brödet lades i bageriernas expeditioner, för vidare frakt eller för kundplockning, hanterades brödet inom produktionen.

Liksom i övriga initiativ kom de högsta rollerna i Produktionsinitiativet att besättas först när Konkurrensverkets godkännande var klart,

och också här var det Skogaholms organisation som blev dominerande. Detta motiverades med att Skogaholms hade gått med vinst och därför lättare kunde få ordning på det förlusttyngda Schulstad. Dessutom var detta personer som högsta ledningen från Skogaholms redan kände till. Initiativets chefer tillsatte därefter rollerna längre ned i hierarkin, vilket var klart strax före semestrarna. Efter sommaren tog arbetet hösten 2003 fart med att omorganisera produktionen.

Arvet från tidigare neddragningar

Båda företagen hade åren före samgåendet genomgått en bantning som också påverkade produktionen. Vid förvärvet upphörde nedläggningarna inom Schulstads, som inte visste vad som var den nya ledningens önskan. Men snart beslutades också av Skogaholms att fortsätta nedläggningen av Schulstads bageri i Gävle. Arbetet med nedläggningen var då redan långt framskridet, och endast en produktionslinje var fortfarande igång. Utan omfattande kalkyler gjorde Produktionsinitiativets ledning bedömningen att bageriet inte var lönsamt att driva vidare. Nedläggningen kan därmed beskrivas som en förlängning av den process som Schulstad redan påbörjat. På ett samma vis var Skogaholms bageri på Kungsholmen i Stockholm redan öronmärkt för nedläggning. Samgåendet tände en gnista av hopp hos de anställda, men även det beslutet genomdrevs efter förvärvet, och bageriet stängde helt i november 2003. Medan dessa båda stängningar medgav besparingar för det fusionerande företaget var besluten om nedläggningarna fattade redan före samgåendet, och behandlas här inte som följder av förvärvet

Gemensamma inköp

De båda företagen hade stora behov av ingredienser. Schulstads sortiment, kännetecknat av större tonvikt på mörka, grova bröd, hade en del specifika ingredienser. Men många av ingredienserna var gemensamma för båda företagens produkter. Förutom mjöl, som kunde skilja sig, behövde många brödsorter även socker, fröer, russin och olika typer av jäst, som

var likadana för flera brödsorter. Till detta kom behov av maskiner och etiketter och emballage – påsar och kartonger – som också kunde köpas in gemensamt. Ett mål inom Produktionsinitiativet var att genomföra gemensamma inköp. Det skulle minska den totala arbetsinsatsen för inköp, men även bana vägen för storköpsrabatter.

En tidig åtgärd som ledningen för Produktionsinitiativet genomdrev var därför att centralisera inköpet av Schulstads inköpsbehov till Skogaholms inköpsansvariga. Ansvaret för inköp övertogs därför till Skogaholms. Konkret gavs detta ansvar till arbetsgrupper för inköp i Skogaholms. Trots bageriområdesindelningen verkade dessa grupper gemensamt för hela Skogaholms. På samma vis som i Logistikinitiativet lades listor med leverantörer och priser bredvid varandra och jämfördes. På så vis kunde först ingredienser identifieras som redan var identiska. Utifrån de större volymerna krävdes omförhandlingar av priserna. Sådana produkter som var identiska uppfattades som relativt enkla att börja köpa in gemensamt för båda företagen, vilket också gav effekt i form av lägre inköpspriser.

> Vi har samma bakhjälpmedel, samma ingredienser. Därmed kan vi också pressa leverantörerna på grund av att det blir större volymer. Filip, Skogaholms

Andra ingredienser var liknande men inte identiska. Även där såg man i Produktionsinitiativet möjligheter att ersätta två likartade ingredienser med en enda. Men för att säkerställa att dessa ingredienser faktiskt fungerade som väntat i själva bakningen behövde tester genomföras. Inköpsansvariga samarbetade därför med särskilda provbagare. Dessa var särskilt kunniga bagare som hade kompetensen att först i liten skala, sedan i linjen, baka nya sorter eller baka med nya ingredienser. En produkt som jämfördes var jästprodukter av liknande kvalitet. Genom jämförelser och provbakningar identifierades vilka ingredienser som kunde bytas ut mot en gemensam, samt vilka eventuella ändringar i recepten som detta skulle kräva för att ändå få fram likadana produkter.

De gemensamma ingredienserna kunde därefter köpas in på det kontrakt som var billigast, Schulstads eller Skogaholms. Medan detta ledde till kostnadssänkningar var det svårt att följa dessa besparingar över tiden, eftersom priserna för flera av ingredienserna växlade beroende på hur skörden föll ut.

> Vi fick en omedelbar effekt på ett antal pengar, eftersom vi sade att nu köper vi på deras kontrakt eller på vårt kontrakt. Men i det långa perspektivet är det ju lite svårt att säga eftersom det är skördeprodukter, det är svårt att se hur mycket vår större gemensamma volym ger effekt på det sättet eftersom det är så rörliga priser. Kristian, Skogaholms

Förutom att köpa på det billigaste kontraktet kunde vissa ökade rabatter krävas. Medan flera ingredienser och andra gemensamma behov därigenom kunde köpas billigare förhandlades inte lägre priser för mjöl som istället köptes internt av en annan del inom Lantmännen. Prissättningen var reglerad internt och integrationen ledde därför inte till några storköpsrabatter på just mjöl.

Omflyttningar i produktionen

I de centrala avtal med kundkedjorna som Marknadsinitiativet höll på att förhandla fram bestämdes vilka produkter som över huvudtaget skulle köpas in av kundkedjorna, och i viss mån i vilka volymer. Avtalen styrde på så vis vilka produkter som skulle komma att tillverkas. Eftersom inte alla produkter kunde tillverkas vid alla bagerier eller linjer skulle omställningar i produktionen kunna bli nödvändiga, vilket tog tid. Detta krävde samordning mellan initiativen.

När förhandlingarna hade inletts kunde Produktionsinitiativets representanter under hösten 2003 få förhandsinformation om hur förhandlingarna gick, och sålunda vilka volymer som var att vänta för produktionen. Exempelvis fattades beslutet att Schulstads limpa, som var

mycket lik Skogaholmslimpan, den marknadsledande limpan, skulle fasas ut och ersättas med Skogaholmslimpan. Vidare ersattes flera lokala brödsorter av nationella. Med denna information kunde planeringen av produktionsanläggningarna börja.

Arbetet som följde med att förlägga produktionen av brödsorter liknade lite att lägga pussel med vissa givna ramar. Ugnar, bakmaskiner och formar styrde fördelningen, samt att tillverka vid effektiva linjer. Att tillverka nära kunderna innebar kortare transporter, vilket eftersträvades. Dessutom var en ambition, om än inte oåterkallelig, att bageriområdena skulle vara självförsörjande. Även efter omläggningarna kom bagerierna att köpa av varandra.

Den stora förändringen kom i och med omläggningen till det gemensamma sortimentet. Även om efterfrågan kunde variera var det därför i samband med att dessa avtal började klarna som produktionskapaciteten kunde beräknas.

> Det är nu vi kan börja läsa av allt det där. För att säga det lite drastiskt så är det inte speciellt klokt att göra så här stora rationaliseringar på en produkt som inte kommer att säljas. Du måste skapa plattformen först. Sune, Skogaholms

Samtidigt som planeringen följde de avtal som slutits var man inom Produktionsinitiativet noggrann med att inte låsa produktionen helt. Man var medveten om att dessa nivåer ingalunda var säkra eller eviga.

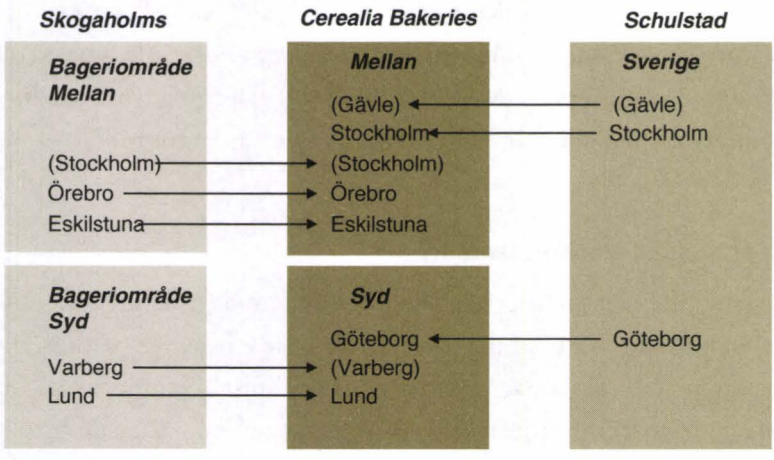
> Man låser ju inte så här får det bli punkt slut. Vi lever ju i en ny värld. Vi har inte koll, minutiös koll på allting eftersom vi ju inte vet vad kunderna kommer att köpa. Utan vi kan börja fördela produktionen så här. Vi kan ju sitta på kammaren och dela upp: "Du gör det, och du gör det, det blir nog ungefär bra, tror vi. Sedan börjar kunderna köpa". Och då kan det ju vara så att "Oj - de där blir ju dubbelt så stora som vi räknat på, och de där blir ju

ingenting!" Så därför får vi hela tiden följa: hur går försäljningen? Ulla, Schulstad

Nedläggning av bagerier innebar att produktionen behövde flyttas. Det som följde kan beskrivas som en karusell där brödsorter flyttades mellan bagerier, vilket fick föregås av att andra sorter fick flyttas först för att skapa ledig kapacitet, vilket utlöste kedjereaktioner. Exempelvis fick Schulstad ta över produktionen av kategorin frukostbröd från Skogaholms Stockholmsbageri. För att produktion skulle kunna flytta fick till exempel Skogaholms bageri i Eskilstuna ta över produktionen av vissa frukostbröd och tekakor för att bereda plats för att Schulstadbageriet i Stockholm skulle kunna tillverka Skogaholms limpa. Detta var i sin tur en följd av att facket motsatte sig stängningen av Kungsholmenbageriet, med argumentet att Schulstads bageri i Stockholm, som skulle överta produktionen, inte var redo. Därför kom produktionen istället att flyttas till Skogaholms bageri i Eskilstuna, varefter brödet transporterades till Stockholm för försäljning.

Dessutom kunde liknande brödsorter växlas mellan bagerier. Därigenom kunde Schulstads bageri i Göteborg ta över en del av bageriområde Syds produktion av Skogaholmslimpan från Skogaholms bagerie i Lund, medan produktionen av alla formbröd för bageriområdet koncentrerades i andra riktningen. Nedläggningen av bagerier och flyttandet av produktion var alltså ett omfattande arbete som i viss mån underlättades av att produktion ofta flyttades mellan bagerier, exempelvis då en bagerilinje gått sönder. Figur 5:3 visar vilka bagerier som företagen förde med sig in i samgåendet, vilka som lades ned, och vart produktionen huvudsakligen överfördes.

Figur 5:3. Produktionsanläggningar inom bageriföretagen svenska färskbrödsverksamhet, före respektive efter samgåendet*



*Endast de bagerier som ingick i Skogaholms bageriområden Mellan och Syd visas i figuren, men inga bagerier som låg i Skogaholms bageriområde Nord, vilket inte omfattas av studien.

Bagerier i figur 5:3 inom parentes innebär att nedläggning inleddes. Som framgår av bilden var nedläggning av såväl Skogaholms bageri i Stockholm som Schulstads bageri i Gävle inledd när förvärvet offentliggjordes. Dessa båda nedläggningar fortsatte efter förvärvet. Till detta kom också nedläggningen av Varbergsbageriet, som Skogaholms haft med sig in i förvärvet.

Totalt ledde dessa omflyttningar till längre tillverkningsserier, vilket minskade ställtiderna. Vanligen tillverkades flera produkter på samma linjer - endast ett fåtal linjer gick heltid för en produkt. När en produkt slutade att tillverkas vid en bagerilinje och ersattes med en annan behövde samtliga av den första sorten bakas klart. Först därefter ändrades inställningarna på linjen, och nästa produkt kunde tillverkas. I början och slutet av produktionen var linjen inte fullbelagd. Dessutom blev andelen misslyckade produkter högre i början och slutet. Att minska antalet byten mellan produkter ökade beläggningen på linjen och minskade svinnet. Denna effekt ökade sedermera efter införandet av det gemensamma sortimentet, vilket medförde färre antal produkter.

I och med koncentrationen av produktionen och det ökade utnyttjandet av färre linjer minskade flexibiliteten i produktionen. Om en linje hade gått sönder brukade man ringa upp ett annat bageri, och be dem producera det som saknades. Detta skedde också över bageriområdesgränserna. Med en ökad beläggning minskade den flexibiliteten, eftersom andra bagerier redan kunde gå för fullt.

Olika arbetssätt standardiseras

I samband med lanseringen av det gemensamma sortimentet infördes även Skogaholms sätt att baka vid Schulstads bagerier. Tidigare hade arbetssätten skilt sig på några punkter, där Schulstad kan sägas ha valt att betona produktionsfördelar, medan man inom Skogaholms satte marknadsfokus i första rummet.

Varje dag anlände orderna från kunderna vid femtiden på eftermiddagen. Dessa fördelades därefter automatiskt så att de olika bagerierna visste hur mycket de måste producera till leveransen tidigt nästa morgon. Inom Schulstad var filosofin att börja baka innan kundordern för nästa dags leverans hade kommit. Med hjälp av datoriserade prognosverktyg förutspåddes hur mycket kunderna skulle beställa nästa order. En stor del av nästa dags leverans var därmed klar när ordern anlände, och första baket på leveransdagens morgon användes för att fylla ut eventuella skillnader mellan det som hade producerats utifrån prognos, och det verkliga behovet i orderna. Genom att börja baka före ordern anlände kunde man bättre undvika toppar i produktionsvolymen över dygnet vilket bäddade för en lägre produktionskapacitet, och därmed lägre fasta kostnader. Detta gynnades vidare av att man levererade senare, vilket lämnade mer tid för produktion på leveransdagens morgon.

I Skogaholms hade man av tradition ett annat sätt att organisera produktionen. Principen var istället att börja producera först när ordern hade anlänt. En timme efter att ordern hade anlänt hade man ett produktionsunderlag som fördelade produktionen på linjerna. Baserat på det bakades därefter hela natten, med början på de produkter som skulle

transporteras längst och därför måste vara klara tidigast. Att baka sent var gynnsamt eftersom brödet, som märktes inte bara med bakdatum, utan även baktid, då var färskare för kunden. Dessutom följde det Skogaholms strävan att alltid försöka leverera till butiken tidigt på morgonen, och exakt enligt order. Detta betonades eftersom man såg det som en fördel på marknaden att alltid leverera färskt bröd, tidigt, och exakt enligt order. Inom Schulstad hade man istället accepterat ett visst underskott. Att exempelvis baka en hel degsats för att fylla upp vissa mindre luckor uppfattades inte som effektiv produktion. Underskottet kvoterades istället ut över kundernas order. Även detta skedde med hjälp av prognosprogrammet. Genom att man i Schulstad betonade fördelarna med en jämn produktion där att baka extra satser undveks för att fylla ut luckor kan detta beskrivas som en produktionslogik. I Skogaholms betonade man istället vikten av att alltid erbjuda kunderna det de hade beställt.

Medan skillnaderna i arbetssätt betonades i intervjuerna tvingades även Skogaholms i praktiken att börja baka innan ordern kom. Den process av bagerinedläggningar som föregick samgåendet ledde till minskande produktionskapacitet och längre transporter, vilket i sin tur medförde högre beläggning och att bakningen inleddes tidigare även i Skogaholms. Trots detta var ambitionen i Skogaholms att baka först när orderna kom, vilket nu i högre grad skulle gälla även i Schulstad. Där var förändringen inte uppskattad. En intervjuad i Schulstad uttryckte att krav på att producera sent var svåra att kombinera med tidig leverans och långa transporter.

> Det går inte ihop. Det går inte att baka som man gjorde men man måste bestämma sig: vad är viktigt för oss? Man kan inte säga att allt är lika viktigt, för det funkar inte. Något måste styra produktionen. Ulla, Schulstad

Den nya strukturen hade konsekvenser för hur ansvarsområdena och arbetsuppgifterna definierades. Flera personer vid Schulstads bagerier fick sina arbetsuppgifter kringskurna till bageriet eller bageriområdet när

Schulstadbagerierna inordnades i Skogaholms bageriområdesstruktur. Flera upplevde detta som att deras ansvarsområde krympte när en tidigare roll som "spindel i nätet" förlorades, vilket ledde till en känsla av viss vilsenhet i en den nya organisationsstrukturen.

> När det gäller produkter och nylanseringar och sådant satt jag som spindeln i nätet i den här prognosgruppen och såg till att alla fick den information som behövdes. Det fungerade och vi såg till att alla bagerichefer var med i den gruppen. Och nu vet inte, nu finns inte de här riktig naturliga vägarna och kommunikationspunkterna, vem är det som skall ha information och vem är det som skall sprida vidare? Linus, Schulstad

I stort kom Schulstads organisation på bagerinivå att fortsätta som före förvärvet. En skillnad var, som nämnts, att bagerichefens ansvar i och med förändringarna nu utsträcktes till att också omfatta expeditionen. Bagerichefen blev på så vis mer platschef, än endast produktionschef, såsom fallet hade varit i Schulstad. Trots förändringarna i produktionssätt fortsatte de tidigare Schulstadcheferna vid bagerierna i Stockholm och Göteborg. Dock kom båda två att säga upp sig efter ett drygt år.

En branschgemensam lösning för backarna?

De två olika backstorlekarna kom att sätta käppar i hjulet för realiseringen i Produktionsinitiativets. Att backarna var olika stora hade negativa konsekvenser i Logistikinitiativet, bland annat eftersom backarna inte gick att stapla i varandra. I produktionen var problemet kanske än större. Hela produktionslinjerna var uppbyggda för att föra fram backarna på skenor, vilka var anpassade efter backens dimensioner, och backarna tvättades efter att ha varit hos kunderna, så även backtvättarna var dimensionerade efter den enskilda backtypen.

På grund av att backarna inte passade i det andra företagets bagerilinjer kunde inte Skogaholms backar användas i Schulstads bagerier,

och tvärtom. Detta medförde större logistikkostnader, men även att många moment behövde skötas för hand i bagerierna, vilka annars hade kunnat automatiseras, och extra omlastningar blev nödvändiga. På sikt var det därför ingen tillfredsställande lösning att ha skilda backsystem. Ledningen behövde därför besluta vilken back som skulle användas. Det var dessutom förbundet med stora kostnader att ställa om till en gemensam brödback. Hundratusentals backar behövde köpas in, förutom ombyggnadskostnaderna.

Samtidigt behövde ledningen ta ställning till ett alternativ som berörde också andra delar av bageribranschen. Detta skulle innebära att hela bageribranschen i Sverige anslöt sig till ett backsystem som användes inom övriga dagligvaruhandeln. Medan själva backarna i sig inte var mycket bättre, skulle en omställning inom branschen som helhet också tvinga Skogaholms och Schulstad att anpassa sig. De starka kundkedjorna hade också ett intresse av att endast behöva handha en storlek av backar. Att först köpa in hundratusentals backar av en sort och bygga om bagerierna, för att sedan anpassa sig till en branschgemensam backlösning skulle innebära att göra samma jobb två gånger. Ledningen var därför beroende av att utreda om och när ett sådant system kunde komma att införas. Det fanns alltså organisationsexterna kopplingar till beslutet.

> Men om det bara hade varit företaget som skulle bestämma, då hade det redan varit klart. Men sedan är det ju också våra kunder som kommer och säger: "Men det är inte säkert att vi vill ha brödbackar från olika företag. Vi vill att hela brödbranschen skall slå sig ihop och ha samma back." Ulla, Schulstad

Eftersom inget beslut ännu var taget fick ledningen istället försöka tyda signaler från andra aktörer på dagligvarumarknaden. Det branschgemensamma alternativet undersöktes, men slutligen beslutades att anpassa de interna systemen efter en av de egna backarna. Eftersom Schulstads backar passade bättre på lastpallar och var högre, vilket bättre

passade större limpor, beställdes Schulstadbackar för att även täcka Skogaholms behov.

Att introduktionen av det gemensamma sortimentet sköts upp från vecka 6 till vecka 10 medförde en välkommen respit för vissa verksamma i Produktionsinitiativet. För andra ställde den nya tidsplanen till problem. Emballage - påsar, förpackningar, kartonger och så vidare - skulle vara nya för det gemensamma sortimentet, bland annat för att vissa produkter bytte varumärke. Emballagen hade köpts in för att räcka till vecka 6 och när introduktionen sköts upp saknades därför gamla emballage. Att använda emballage utan tryck bedömdes ge direkta effekter i förhandlingarna med kundkedjorna.

> Kunderna accepterar inte omärkta emballage. De kan acceptera en dag eller två, men sedan klagar de till oss, och till sin chef, och så klagar han uppåt. Och så kommer det fram då i förhandlingen att "Vi har ju inte fått rätt här en enda gång på två veckor. Ni kan ju inte komma här och höja priserna när ni inte ens kan leverera i rätt påse!" Petrus, Skogaholms

Problemet kunde lösas genom att trycka upp extra emballage, men det fanns en eftersläpning för tillgången på emballage i flera månader. Sammantaget fick kundens ordersystem effekten att försena introduktionen av det nya sortimentet, med effekter för realiseringen i flera initiativ.

Provbagare saknas!

Omflyttningarna av produktion medförde bland annat ett minskat behov av bageripersonal. Samtidigt ledde själva omflyttningen till ett ökat behov av provbagare med speciella kunskaper i att börja baka, eller baka in, brödsorter på bagerier där de inte tidigare hade bakats. Faktorer som luftfuktighet eller vilka maskiner som användes spelade roll för slutprodukten, och omflyttningarna av produktion ledde till att provbagarna

hade bråda dagar. Behovet ökade dessutom av kundkedjornas krav på att samma brödsort skulle vara exakt likadan oavsett vid vilket bageri den bakats. Inom Skogaholms hade man tidigare använt något skilda recept för samma produkter vid olika bagerier vilket nu behövde ändras.

Samtidigt fanns det färre provbagare än vad som behövdes. Eftersom deras kompetens inte var baserad på något formellt kriterium hamnade de i samma grupp anställda som övriga bagerianställda. I de neddragningar som genomfördes gjorde turordningsregler att även provbagarna förlorade anställning, vilket ytterligare minskade tillgången på provbagare. Facket var ovilligt att låta dem undantas från turordningsreglerna. Sammantaget blev effekten fördröjningar i inbakning, vilket i sin tur fördröjde flytten av produktion mellan bagerier, och därmed av realisering av synergier.

> Du behöver ha kompetenser ute på bagerierna när du skall provbaka, baka in det på linjerna och få det att passa i produktionen. Och där ligger vi just nu ganska pyrt till. [...] För det har funnits människor som har blivit uppsagda. Och som har förtur till en ny tjänst. Men det är i grund och botten inte den kompetens som vi vill ha. Ola, Skogaholms

Ledningen lyckades i några fall argumentera för att provbagarnas speciella kompetens och lyckades åtminstone i ett fall att återanställa provbagare. Men antalet provbagare utgjorde fortsatt en flaskhals under de produktionsomläggningar som följde.

Neddragningar i produktionskapaciteten

Förändringarna inom produktion banade vägen för att produktionskapaciteten minskade. Bagerier stängdes i Gävle, Kungsholmen och Varberg. Dessutom kunde den lediga kapacitet som fanns i de båda organisationerna också utnyttjas genom omflyttningar av produktion

mellan bagerierna. Produktionsökningen i mottagande bageri krävde därmed inte motsvarande ökning i kostnader.

> Vi hade ju en viss överkapacitet. Så den produktion vi har ökat har skett utan att vi har behövt öka personalen i motsvarande mängd. Tidigare hade vi inte två fasta skiftlag på våra frukostlinjer, det har vi sedan augusti förra året. Och sedan har vi ökat med ett limpskift till. Men det är egentligen det enda vi har ökat. [...] Så för Stockholms del har vi ju faktiskt stängt ett helt bageri. Ulla, Schulstad

Dessutom ledde den högre beläggningen som blev resultatet till att ledig kapacitet kunde koncentreras till vissa linjer. Detta var sådana linjer som var gamla och med låg effektivitet. Därmed kunde linjer läggas ned, såsom i Schulstads bageri i Hägersten.

> Vi har sex linjer, men kör bara på fyra. En kunde vi stänga på grund av effektivisering. Den andra stängdes genom att vi slutade tillverka tekakor, och att den produktionen flyttades till Eskilstuna nyligen. Håkan, Skogaholms

Varbergsbageriet, som kom från Skogaholms, hade utgjort något av ett arv från den gamla bagarvärlden. Bageriet i Varberg var litet och ett så kallat stickbageri, där plåtar på vagnar rullades in i ugnar, och sedan drogs ut. Vid modernare bagerilinjer löpte linjen från degklumpar till färdiga produkter i en rörelse. Tanken att stänga bageriet och flytta produktionen till Lund hade funnits, men först i och med tillgång till Schulstads bageri i Göteborg bedömdes det vara möjligt.

Beslut av den digniteten kontrollerades först med företagets ledning, som gick på Produktionsinitiativets rekommendation. Vidare hölls förhandlingar med facket, både centralt och lokalt. Stängningen tillkännagavs för personalen i bageriet vid ett möte. Bageriområdeschefen förklarade motiven för de anställda. Många anställda var besvikna, men

många hade också väntat att något liknande skulle ske. Nedläggningen påbörjades under hösten 2003, men av hänsyn till personalen ville ledningen inte stänga produktionen direkt. Istället fortsatte produktionen till februari 2004 medan anställda efterhand fick andra arbeten. Flytten av produktionen till Lund och Göteborg innebar att de tre inblandade bagericheferna samarbetade tätt, tillsammans med bageriområdeschefen.

Sådana produktionsflyttningar medförde endast sällan att maskinutrustning flyttades. Endast i ett fåtal tillfällen flyttades maskiner mellan bagerier, och då endast mindre maskiner, såsom packmaskiner eller backstaplare. Vid nedläggningen i Varberg flyttades en degblandare till Lund. Nedlagda linjer såldes vanligen inte vidare. Även om de inte var lika effektiva som nya var hållbarheten hög - upp till 40 år. Efter att ha sålt en linje till Egypten dök samma linje upp några år senare - hos en konkurrent som hade köpt den billigt. För att undvika att på så vis förse konkurrensen med billig produktionskapacitet skrotades linjerna huvudsakligen. Andrahandsvärdet vid nedläggningen var därför inget som man tillgodogjorde sig i hög grad. Men även om inga höga försäljningspriser gick att få ut kunde kapitalbindning sänkas, precis som personalkostnaderna.

Sammanfattningsvis kom Produktionsinitiativet att leda till stora omflyttningar av de arbetsuppgifter som utfördes vid bagerierna från de båda företagen. Dessa i sin tur bäddade för neddragningar av tillverkningskapacitet, vilket kanske tydligast tog sig uttryck i stängningen av Varbergsbageriet. En ytterligare effekt var att priser på ingredienser kunde sänkas när inköpsarbetet koncentrerades. Samtidigt samordnades arbetssätten genom att Skogaholms sätt att arbeta infördes vid Schulstads bagerier.

Exempel på realiserade synergier i bageriförvärvet

Syftet med bageriförvärvet kan förenklat beskrivas som att möta kundkedjorna med nyutvecklade produkter och ökad marknadsföring samt att rationalisera produktion, logistik och administration. Flera exempel

framträder på mål som uppnåddes. Administrationsinitiativet ledde till att administrationen kunde minskas med ett femtontal personer redan våren 2003. Detta följdes av att Schulstads ledningsgrupp om cirka sju personer förhandlades ut, och ytterligare ungefär 15 personer från administrationen i Göteborg sades upp under hösten. Eftersom Skogaholms administration kunde lösa arbetsuppgifter för båda de tidigare företagen innebar detta att samma arbete kunde utföras med mindre personal, och alltså besparingar för det fusionerande företaget. Kostnaderna för IT kunde också minskas när Schulstads IT-grupp om fyra personer sades upp, då behovet istället kunde täckas av avtal med Skogaholms IT-konsulter. Dessutom kunde kostnader sänkas vid uppsägningen av de intranät som Schulstad haft.

Marknadsinitiativets neddragning av antalet produkter i det gemensamma sortimentet bäddade för sänkta marknadsföringskostnader, men också fördelar i andra initiativ. Satsningen på att utveckla nya produkter, samt att marknadsföra sig mot konsumenterna, kunde visa på framgångar, och flera nya produkter lanserades. Det visade sig emellertid svårt att påverka priserna gentemot kundkedjorna. Inte ens den prisstrategi som skulle göra prisbilden mer enhetlig gick att genomföra, trots att den hade inneburit att prisökningar på vissa varor kompenserades av sänkningar på andra. Ett ytterligare bakslag för Marknadsinitiativet var att en av kundkedjorna slutade att ta in nya produkter från sina största leverantörer. Därmed stod man med ett fortfarande föråldrat, men nu magrare sortiment, när planen varit att istället fylla på med nya, fräscha produkter. Sammantaget var förändringar gentemot kundkedjorna svåra att genomdriva, och man var i hög grad beroende av faktorer bortom den egna kontrollen.

Logistikinitiativet nådde stora framgångar både vad gällde de depåer som lades ned, och minskningar i antalet lastbilar, vilka i bageriområde Mellan kunde minskas med cirka 30 stycken. I Produktionsinitiativet kunde produktionskapaciteten minskas efter förvärvet. Stängningen av Varbergsbageriet innebar en stor besparing. Sammantaget innebar omlokaliseringen av produktionen att båda företagens volym

kunde skötas vid färre bagerier och på färre linjer, som istället utnyttjades i högre grad. Även beskrivningarna av Produktionsinitiativets inköpsförhandlingar uttrycker att målen nåddes utan särskilda komplikationer, även om besparingarna inte var så stora. Ett exempel som har nämnts var de ingredienser som kunde köpas in gemensamt för båda företagen. I tabell 5:4 nedan sammanställs exempel på nådda synergimål i bageriförvärvet.

Tabell 5:4. Exempel på nådda synergimål i bageriförvärvets fyra initiativ

Initiativ	Exempel på nådda synergimål
Administrationsinitiativet	Neddragning av Schulstads ledningsgrupp Neddragning av cirka 30 tjänster vid Schulstads huvudkontor Sänkta kostnader genom gemensamma inköp av IT-tjänster Besparingar i Schulstads intranät
Logistikinitiativet	Neddragningar av cirka 30 lastbilar samt drygt 10 depåer bara i bageriområde Mellan
Marknadsinitiativet	Ny, gemensam varumärkesstrategi Ökad synlighet i media Smalare gemensamt sortiment som överensstämde med varumärkena Ökade säljansträngningar bland annat av "space management"-konsulter
Produktionsinitiativet	Stängning av ett mindre bageri Stängning av bagerilinjer Pressade inköpspriser på gemensamma råvaror Pressade priser på emballage

KAPITEL SEX

MEDICINTEKNIKFÖRVÄRVET

I mars 2003 offentliggjorde det svenska medicinteknikförvärvet Elekta sitt förvärv av det lilla finska forskningsföretaget Neuromag Oy. Elekta var vid tillfället för förvärvet en internationellt erkänd spelare på den medicinsktekniska marknaden, känd framför allt för sin behandlingsutrustning. Neuromag, däremot, var känt främst i forskningskretsar och utvecklade en produkt, megen, för diagnostik. Förvärvet fick begränsad uppmärksamhet i media, men innebar förändringar för Elekta, men kanske framför allt för Neuromag.

Bakgrunden till förvärvet

Genom förvärvet bytte en gammal relation skepnad. Tidigare hade Elekta haft rollen av distributör åt Neuromag och hade marknadsfört och sålt megen i delar av Asien. Genom att Elekta fanns på plats och hade försäljningskompetens övertog Elekta ansvaret för distributionen för megen. De första försäljningsframgångarna kom i Japan, vilket också var Neuromags enskilt största marknad. Försäljningen, och samarbetet, fortsatte över åren men begränsades till Japan och sydöstra Asien. Ägarsituationen i Neuromag hade länge varit turbulent och företaget, som fortfarande befann sig i utvecklingen av sin huvudprodukt, hade stora

kostnader men ännu små intäkter. När de gamla ägarna ville dra sig ur fick Elekta 2002 erbjudande att ta över bolaget.

Beslutet som Elektaledningen stod inför kan delvis beskrivas som strävan efter fortsatta intäkter. Elektas distributörsroll för megen i Asien var lönsam. Om Neuromag köptes av ett annat företag eller gick i konkurs skulle det innebära att Elekta förlorade dessa intäkter. I högre grad var förvärvet emellertid ett sätt att undvika en rad negativa effekter. En risk som beaktades var att kunder skulle förlora service. Eftersom Elekta hade stått som försäljare bedömdes detta kunna leda till skador på varumärket. Att inte fortsatt erbjuda service skulle kunna färga av sig på Elektas trovärdighet som försäljare också av andra varor. En risk som man inom Elekta identifierade var också att konkurrenter till Elekta skulle kunna gå in och ta över ägandet. Det skulle både ge dem fortsatt tillgång till rollen som distributör, men kanske framför allt tillgång till den teknologi som Neuromag hade utvecklat. På så vis innebar förvärvet att undvika negativa aspekter som annars hade kunnat drabba Elekta.

Men det var inte främst de intäkter som distributörsrollen som erbjöd en möjlighet för Elekta. Den stora potentialen i förvärvet såg man istället i den kommersiella framgång som förutspåddes megen. Megen bedömdes kunna vara användbar vid en rad sjukdomar som var svåra att diagnostisera med annan teknologi. Genom att vidareutveckla megen skulle den kunna komma att bli en lönsam produkt.

Dessutom skulle megen kunna komplettera Elektas kirurgi-instrument. Elektas kanske mest kända produkt, strålkniven, koncentrerade gammastrålning till en punkt, och användes vid hjärnkirurgi. Megen skulle kunna fungera som diagnosinstrument före strålbehandling genom att kartlägga vilka funktioner som berördes vid operationer av hjärntumörer, vilket skulle skapa en kedja av diagnos och behandling utan behov av öppenkirurgi. Vid förvärvet fungerade megen och strålkniven ännu inte tekniskt med varandra. En möjlig vinst av förvärvet var att utveckla produkterna så att de fungerade tillsammans vilket skulle skapa en helt ny produktkombination.

Kombinationen av en fortsatt distributörsroll för megen, att stänga ute andra aktörer från tillgång till megteknologin, och att själv integrera megen närmare med strålkniven var således de överväganden som Elektaledningen gjorde. Eftersom Elektaledningen sedan tidigare kände till bolaget, köpeskillingen inte var så stor och man såg ljust på försäljningsutsikterna för megen fattades beslut om att förvärva företaget.

En form av "due diligence" gjordes av Neuromag innan avtalet skrevs under. Representanter för Elekta granskade såväl finansiella som tekniska aspekter av målföretaget. Dessutom lades stor vikt vid regulatoriska och kvalitetsfrågor eftersom bristande dokumentation eller dokumenteringsrutiner skulle hota möjligheten att exportera megen. Finansiellt bjöd företaget inga överraskningar. Tekniskt och regulatoriskt var man från Elekta snarast förvånad över hur man med små resurser lyckats utveckla en så väl fungerande verksamhet. Emellertid var det långt kvar till den grad av dokumentation och processtyrning som fanns i Elekta. Här erbjöd sig alltså möjligheter för Elekta att bidra till Neuromags verksamhet. Eftersom priset var överkomligt och granskningen av Neuromag inte bjöd några kallduschar genomförde Elekta förvärvet. I mars 2003 offentliggjordes avtalet.

De två företagen före förvärvet

Grunden till Elekta hade lagts i Sverige i slutet av 1940-talet av professor Lars Leksell. Då var dödligheten efter hjärnoperationer uppe i 50-60%. Han insåg möjligheten att minska dödligheten genom att minimera intrånget i hjärnan. De första produkterna underlättade att operera i hjärnan med stor precision, och 1951 utvecklades ett redskap för att bestråla bland annat tumörer med röntgenstrålning. Infektioner efter öppenkirurgi i hjärnan innebar stora risker, krävde större omsorg om hygien för att undvika infektioner och längre efterbehandling. Att med stor precision kunna bestråla en viss del av hjärnan utan att behöva öppna upp skallbenet utgjorde alltså stora fördelar, dels för patienten, dels ur

kostnadssynpunkt för vårdgivaren. Den första patienten opererades 1953 med en medicinsk linjäraccelerator, eller "linac".

Elekta hade grundats 1972. Vid förvärvet var Elekta framför allt känt för den strålkniv som man hade utvecklat för behandling med hjälp av gammastrålning, vilken användes vid hjärnoperationer. Genom att koncentrera var för sig ofarliga gammastrålar genom skallbenet till lokala punkter, kunde hjärnkirurgi utföras. Den första strålkniven levererades till USA 1980. Förutom strålkniven hade man andra produkter i sortimentet, såsom linjäracceleratorer som kunde användas för strålbehandling i andra kroppsdelar än hjärnan. Elekta hade också upplevt tider av motgångar. 1997 centraliserades utvecklingsenheten till Stockholm, men endast en person följde med, medan övriga lämnade företaget. Sedan dess hade företaget vuxit både genom organisk tillväxt och uppköp, och var vid tidpunkten för förvärvet sedan länge en etablerad global aktör.

Förutom strålkniven utvecklade och sålde Elekta även radiologisk utrustning, och betraktade sig som ett företag som tillverkade kliniska lösningar, snarare än enskilda produkter. Bland annat innebar det att man också sålde planeringsprogram för stråldoser, och att säkerställa användbarhet i verksamheten i sjukhusmiljö. Dessutom hade Elekta en marknadsposition som dyr men exklusiv tillverkare. Framför allt sålde Elekta i Nordamerika, men även i Europa, Asien och Japan. Totalt hade Elekta cirka 1250 anställda. Ungefär 350 av dessa bedrev forskning, främst i Sverige, England och USA.

Neuromag hade grundats 1989 och var sprunget ur Helsingfors Tekniska Universitet. Produkten var hjärndiagnostikutrustning som räknades som mycket avancerad och fann en kundkrets främst inom neurologisk forskning. Produkten kallades meg och var kortform för magnetencefalografi, och möjliggjorde att med hjälp av känsliga supraledande sensorer utanpå en patients huvud kunna lokalisera och mäta den magnetism som aktivitet i hjärncellerna utlöser. Detta kunde ske i realtid - när en patient exempelvis använde handen eller talade kunde megen genom magnetismen identifiera varifrån i hjärnan handen styrdes, eller var exakt som talcentrum befann sig hos just den individen.

Detta öppnade flera möjligheter i forskning och vård. Viss hjärnaktivitet bedömdes vara intressant att studera i sig, inom psykologi och neurologi. Ett exempel kunde vara hur små barn reagerar på olika stimuli, såsom röster, vara behjälplig vid diagnos av Parkinsons sjukdom eller epilepsi. Annan hjärnaktivitet kan vara utslag av olika skador. Det kan vara antingen medfödda problem, eller trauma uppkomna exempelvis ur trafikolyckor.

I båda fallen kunde megen hjälpa till att identifiera var problemet låg, för att vägleda ett eventuellt ingrepp. En faktor i framgångsrik behandling bestod i att kunna strålbehandla så stora delar som möjligt av tumörer, men inte att skada viktiga funktioner som styrdes från närliggande delar i hjärnan. Megen skulle kunna kartlägga funktionen i vävnad runt tumören så att kirurgen skulle kunna identifiera om det var funktioner som krävde större säkerhetsmarginal, eller mindre viktig vävnad, som möjliggjorde större strålbehandling av tumören. Megen skulle alltså kunna fungera för att kartlägga hjärnfunktioner och därmed vilka säkerhetsmarginaler som var nödvändiga. Sådan "pre-surgical mapping" var en funktion som var av uppenbart intresse i kombination med Elektas strålkniv.

Neuromag hade vid förvärvstidpunkten närmare 25 anställda, varav en stor del direkt knutna till utvecklingen av megen. Förutom att utveckla sensorerna bestod en stor del av arbetet i företaget på att utveckla ny mjukvara för att bättre analysera signalerna från magnetsensorerna. Tekniken, som beskrevs bitvis vara på nobelprisnivå, ställde höga krav på personalen, och många anställda hade forskarbakgrund från Helsingfors Tekniska Universitet. En stor del av produktionen skedde hos underleverantörer, men den känsliga tillverkningen genomfördes i Neuromags lokaler av en handfull anställda. Marknadsföring utfördes förutom av VD, som också var företagets grundare, av en person med både teknisk kompetens och säljintresse. Behovet av teknisk kompetens var avgörande vid försäljning - för att kunna argumentera inför kunder, ofta läkare och sjukhuschefer, behövdes även en förståelse för medicinska

sammanhang. Endast ett fåtal personer arbetade med administration och frågor kring lagstiftning och kvalitet.

Hela företaget satt samlat i en lokal i norra delarna av Helsingfors, nära flera andra företag inom liknande branscher. Arbetsorganisationen kan beskrivas som organisk. Få formaliserade system användes i företaget, och kommunikation skedde genom att man helt enkelt gick mellan rummen och talade med varandra. Den informella styrningen gjorde emellertid att information inte alltid nådde fram till alla. Medan utvecklingspersonalen såg få problem med denna organiska struktur innebar det problem för dem som var ansvariga för att dokumentera utvecklingsarbetet. Lagstiftningen för import av medicinskteknisk utrustning - som alltså skilde sig i olika länder - ställde höga krav på att steg i utvecklingen dokumenterades. Endast sådana apparater där alla utvecklingssteg hade testats och dokumenterats fick säljas. Ändringar tidigt i utvecklingskedjan gjorde att efterföljande tester fick göras om. Under sådana krav var dokumentation, processtyrning och kvalitetsarbete fungerande i företaget, men möjliga att utveckla.

Ägarbyten och osäker framtid för Neuromag

Branschen för megprodukter befann sig i ett tidigt skede, där både tydliga specifikationer för produkten och en klart definierad kundgrupp saknades. Det visades bland annat av att den globala megmarknaden omsatte endast ett fåtal produkter per år. Förutom Neuromag fanns två huvudsakliga producenter på världsmarknaden.

Trots de ljusa framtidsutsikter som megen förutspåddes var det oklart när den skulle bli kommersiellt gångbar. Osäkerheten hade gjort att ett antal ägare hade tagit över och lämnat företaget bara under de senaste åren före samgåendet. 2000 hade det förvärvats av ett amerikanskt bolag i samma bransch, med en liknande produkt. Av flera skäl grusades snart hoppet om ett framgångsrikt samarbete mellan företagen. Ett skäl var samarbetsproblem som rådde. Det andra företaget beskrevs bitvis som amerikanskt gåpåigt, vilket passade de finska forskarna illa. De oroades

dessutom av att Neuromags verksamhet skulle flyttas till USA. Långa resor krävdes för möten, och tidsskillnaden försvårade övrig kommunikation. Dessutom var företagens produkter direkta konkurrenter. För att undvika kannibalisering beslutades att dela upp marknaden. Neuromag kom därmed genom ett distributionsavtal med Elekta att bedriva försäljning av båda produkterna i Japan och Asien, medan det amerikanska företaget skötte försäljningen på den stora amerikanska marknaden. Det fanns alltså få tecken på framgång i det samgåendet.

Ägarsituationen förändrades i oktober 2002 när ett antal riskkapitalister tog över Neuromag. De investerade i förhoppningen att försäljningen snart skulle vända uppåt. Riskkapitalisterna hade emellertid ingen större erfarenhet vare sig av branschen som helhet eller att hantera och leda utvecklingsverksamhet. Startsträckan innan produkten tog språnget över till klinisk användning, och därmed större försäljningsvolymer, blev längre än vad de hoppats, och de kommersiella framgångarna uteblev. Marknaden var så pass liten att de kände till Elekta, och snart kontaktades Elekta av de otåliga riskkapitalisterna som ville dra sig ur företaget. Priset var låst av de tidigare ägarna, och Elekta hade att ta ställning till om fördelarna övervägde priset. Elektas ledning beslutade sig för att genomföra förvärvet, som offentliggjordes den 10 mars 2003.

Första tiden efter förvärvet

Den första tiden efter förvärvet kom Neuromag att inordnas som en egen enhet under Elektas avdelning Sales, Marketing och Service, eller SMS. Därmed hölls Neuromag vid sidan av Elektas övriga organisation, vilket betraktades som en övergångslösning. Tanken var att först låta Neuromag växa in i rollen som en del i det större företaget, för att sedan genomföra en integration i de funktioner och rapporteringssystem som användes inom övriga delar av Elekta. Att genomföra integrationen stegvis var därför ett sätt att inte chocka Neuromagpersonalen, vilket bedömdes kunna utlösa missnöje och turbulens. Att inordna Neuromag under SMS

skulle bädda för en mer avskärmad organisatorisk integration med den sälj- och marknadsföringsavdelning som skulle föra ut megen främst på den amerikanska marknaden.

Vid förvärvet tillsattes en styrelse som förutom Neuromags grundare och VD bestod av tre personer ur Elekta från skilda funktioner. Funktionerna speglade i viss mån tonvikterna i Elektas integrationsplan. Som ordförande utsågs chefen för det säljbolag i Japan som distribuerat megen under flera år. Med sin gedigna erfarenhet av att marknadsföra och sälja meg skulle hans kompetens bidra till att öka försäljningsvolymen. Den ansvarige för Elektas kvalitets- och regulatoriska avdelning skulle bidra till att säkerställa att Neuromag integrerades i Elektas kvalitets- och regulatoriska organisation. Detta var en förutsättning för att ens få marknadsföra megen på nya marknader, eftersom import av medicinsk-teknisk utrustning är hårt styrd av lagar och regler som skiljer sig mellan olika marknader. Till detta kom också en representant för finansavdelningen.

Personalen i Neuromag tog nyheten om förvärvet huvudsakligen som en positiv överraskning. Genom den långa och ömsesidigt gynnsamma kontakt som rått mellan företagen uppfattades Elekta som bekant, även om de flesta i Neuromag personligen haft mycket begränsade kontakter med personal från det svenska företaget. Särskilt gynnsamt för Elekta var jämförelsen med den tidigare amerikanska ägaren. Både kulturellt och geografiskt ansågs ett svenskt företag erbjuda fördelar. Dessutom såg flera anställda i Neuromag förvärvet som ett sätt att säkra fortsatt överlevnad för företaget. Förutom ren överlevnad såg flera anställda också fördelarna med just Elekta, som till skillnad från de förra ägarna, riskkapitalisterna, ansågs kunna erbjuda ledningskompetens på medicinteknikmarknaden. Elekta kom därmed både finansiellt och i jämförelse med tidigare ägare att framstå som en räddare i nöden.

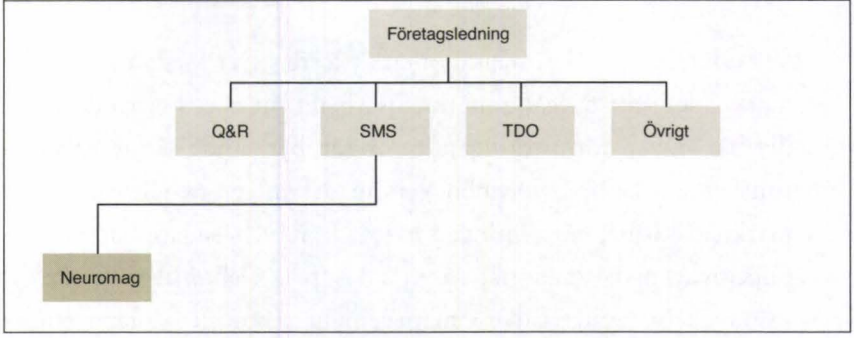
Den lösning som Elekta först valde innebar att knyta Neuromag till Elektas marknadsföringsavdelning, för att på så vis få upp försäljnings-volymen för meg. Samtidigt skulle övriga delar av Neuromag inte integreras för snabbt. Tanken var att dels undvika att belasta Neuromag

genom en alltför omfattande integration, dels att funktioner som tillverkning erbjöd större synergier först vid högre volym.

> Vi beslutade att göra integrationen i två steg. Det första var att säkra marknaden, att få igång marknadsarbetet, mycket beroende på att det här var en förlustbringande verksamhet. Enda sättet att vända runt är att få upp volymen genom att integrera eller ta sig an marknadsföring, försäljning, service. [...] Och sedan när vi hade uppe marknadskanalerna, gå in i fas två. Och integrera då och stötta dem, vad gäller management, product management, tillverkning, logistik, forskning och utveckling. Andreas, Elekta

Elekta hade vid förvärvet en organisationsstruktur som skilde mellan ett antal funktioner. Förutom IT och personalavdelning och liknande funktioner fanns tre funktioner som särskilt kom att beröra integrationen med Neuromag. I den engelskspråkiga terminologi som användes inom Elekta var dessa Technology, Development och Operations (TDO) som enkelt uttryckt ansvarade för att utveckla och producera produkter. Sales, Marketing och Service (SMS) stod för försäljning och kundvård. Quality och Regulatory (tillsammans Q&R) bar ansvar för kvalitetssäkring och att säkerställa att medicinteknikmarknadernas omfattande regelverk följdes. Övriga funktioner rymde finans, HR och IT. Dessutom fanns flera dimensioner i strukturen. Själva poängen med att inordna Neuromag under SMS var att snabbt skapa kontakter till marknadsföringen av megen. Därmed var strävan att snabbt öka försäljningsvolymerna med hjälp av Elektas organisation. Samtidigt skulle detta ske utan en alltför betungande integration i Elektas struktur. Den initiala integrationsstrategin och Neuromags position i strukturen visas, starkt förenklat, i figur 6:2 nedan.

Figur 6:2. Schematisk bild över Neuromags initiala position i Elektas formella struktur. Vissa delar har utelämnats.



De första realiseringsansträngningarna inleddes snart efter att affären offentliggjorts, men vissa delar kom att beröras först senare. Efterhand som ansvaret för realiseringen fördelades i Elekta kom realiseringen att genomföras i fyra initiativ. Kvalitetsinitiativet omfattade integration av kvalitets-, regulatoriska, samt administrativa delar. Att dessa utfördes gemensamt berodde dels på att den person i Elekta som var ansvarig för kvalitet och regulatoriska frågor fick en plats i Neuromags styrelse. Därmed hade han initialt en central roll i realiseringen, och kom bland annat att driva också en närmare integration av administrativa frågor. Dessutom omfattade dessa delar i Neuromag endast ett fåtal personer som befann sig lite vid sidan om den övriga verksamheten i företaget, varför dessa integrerades samtidigt och gemensamt.

Eftersom kvalitet och regulatoriska funktionen var viktiga för att kunna exportera megen prioriterades dessa frågor i realiseringen. Av samma skäl inleddes även arbetet i Marknadsföringsinitativet tidigt, med målet att marknadsföra megen genom Elektas globala marknadsförings-organisation. Konkret tog sig detta uttryck i en intensifierad satsning på den nordamerikanska marknaden, och efterhand även i Europa. Efterhand ökades betoningen av att samordna utvecklingen av megen. Dels skulle megen i sig förfinas. Den hade länge tillverkats i små volymer. Genom att den främst varit intressant för forskare som hade skilda specialönskemål var de tillverkade megarna sällan likadana. Därmed

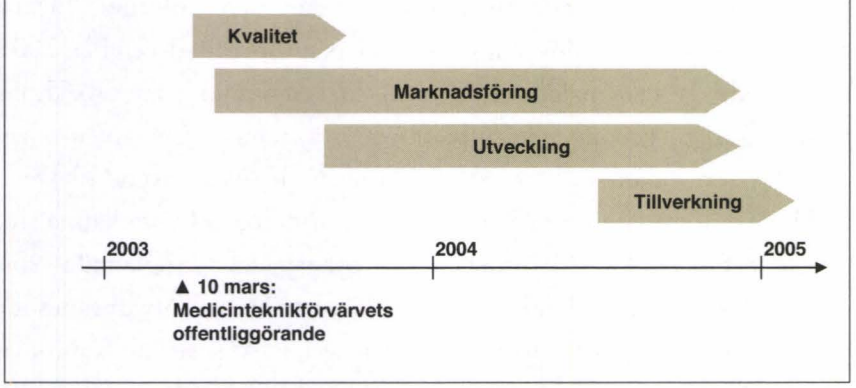
bäddades inte för en mer effektiv tillverkningsprocess. Dels såg man inom Elekta möjligheten att marknadsföra megen tillsammans med Elektas strålkniv. Utvecklingsinitiativet sjösattes därför efterhand. Slutligen kom tillverkningen av megen efter att länge ha fört en undanskymd tillvaro att beröras av integrationen. Därvid inledde Elekta utlokaliseringen av megtillverkningen. De fyra initiativen och den verksamhet de huvudsakligen berörde sammanfattas i tabell 6:1, nedan.

Tabell 6:1. Initiativen i medicinteknikförvärvet och de verksamheter som dessa främst berörde

Initiativ	Berörda funktioner och verksamheter
Kvalitetsinitiativet	Kvalitets-, regulatoriskt arbete samt administration
Marknadsföringsinitiativet	Marknadsföring, försäljning och kundservice av sålda enheter
Utvecklingsinitiativet	Produktutveckling
Tillverkningsinitiativet	Sammansättning av megen

Vissa initiativ kom att inledas före andra. Ett skäl var att ledningen styrde i vilket tempo som realiseringen skulle äga rum. Exempelvis var en strävan att Marknadsföringsinitiativet skulle skapa efterfrågan innan resten av realiseringen följde, vilket gjorde att det sjösattes relativt tidigt. Andra förklaringar var att semestrar och andra omständigheter påverkade när arbetet inleddes. Den ungefärliga timingen för initiativen redovisas nedan i figur 6:1.

Figur 6:1. Ungefärlig timing för medicinteknikförvärvets fyra realiseringsinitiativ



Kvalitetsinitiativet

Bland annat genom att en högt uppsatt person ur Elektas kvalitets- och regulatoriska avdelning fick en plats i Neuromags styrelse kom Neuromag att tidigt knytas till Elektas kvalitetsorganisation. Denna omfattade en tjänst, senare två. Arbetet kom att utföras samtidigt och delvis av samma personer i Elekta som en rad administrativa förändringar. Kvalitets-initiativet omfattar därför både integration av kvalitets- och regulatoriska avdelningen och inom administrationen.

Administrativa uppgifter övertas av Elekta

Integrationen av administrativa funktioner inleddes tidigt. En åtgärd var att Elektas ekonomiavdelning övertog arbetsuppgifter som tidigare hade utförts i Neuromags. Ett exempel på detta var den valutasäkring som utfördes vid handel i skilda länder. Neuromags försäljning skedde framför allt i andra länder än Finland, och Elekta hade en avdelning som effektivare och utan att nämnvärt belastas kunde utföra säkringen också för Neuromag. Likaledes överfördes en rad arbetsuppgifter inom redovisning från Neuromag till Elekta, så att Neuromag försåg Elekta med underlag men själva arbetet utfördes i Stockholm.

Administrativa system införs hos Neuromag

Som en del i den administrativa integrationen infördes Elektas datoriserade ekonomiredovisningssystem i Neuromag i december 2003. För att utbilda personalen besökte en Elektaanställd från Stockholm Neuromag och genomförde utbildning i systemet. Den Neuromag-anställda som skulle sköta rapporteringen besökte även Elekta i Stockholm för att lära sig mer om ekonomirutinerna och lära känna sina kollegor i Stockholm. Att arbeta i det nya systemet uppfattades som enkelt, och en handbok följde med, där olika handgrepp förtydligades. En ytterligare åtgärd för att integrera Neuromag i Elekta var att Neuromag bytte och fick samma bank och revisorsbolag som Elekta. Dessutom byttes

till Elektas räkenskapsår som bröts i april, medan Neuromags bröts i september. Sådana förändringar upplevdes delvis som underlättande:

> Jag tycker att mitt arbete har blivit lättare sedan förvärvet. De har ett väldigt bra rapporteringssystem. Lotta, Neuromag.

Även om personalen från Elekta vid granskningen inför förvärvet imponerades över hur utvecklade rutiner man hade fått till stånd i det lilla företaget insåg man att det fanns behov av att förstärka Neuromags kvalitetsrutiner. Myndigheter ställde stränga krav på dokumentation av hur den tillverkats och produktens egenskaper. Dessutom behövde rutiner för kontroll, protokoll från kvalitetsmöten, uppföljning och vidtagna förbättringsåtgärder dokumenteras. Det ställdes alltså höga krav både på den utrustning som tillverkades och på organisationen och dess rutiner.

Tidigarelagt införande av kvalitetsrutiner

Införandet av sådana rutiner skulle alltså tvinga fram förändringar i hur man arbetade i Neuromag, med en ökad strukturering av de hittills jämförelsevis organiska utvecklingsprocesserna. Eftersom Neuromags nivå bedömdes som godkänd var det emellertid ingen brådska med att göra detta. Planen var istället att Elekta så småningom skulle bidra med sådana rutiner. På så vis skulle integrationsarbetet först koncentreras till Marknadsföringsinitiativet, och störningarna därmed begränsas.

Detta ändrades raskt. Den amerikanska myndighet som ansvarade för medicinskteknisk utrustning, Federal Drug Administration, FDA, utförde förannonserade kontroller hos företag med export till USA. En sådan kontroll tillkännagavs i oktober 2003 hos Neuromag. Att klara kontrollen var avgörande: om Neuromag misslyckades kunde FDA-kontrollen medföra att all försäljning och marknadsföring av megen förbjöds upp till tolv månader i USA. Men hotet var större än så. Eftersom en stämpling som "out of compliance" också tillkännagavs på FDA:s hemsida, vilken bevakades också av andra länders kontroll-

myndigheter, fruktade man i Kvalitetsinitiativet att ett förbud att marknadsföra megen hade kunna gälla också andra länder.

> Om vi inte uppfyller kraven så stänger FDA marknaden till USA. Då är vi "out of business" där, för minst ett halvår, kanske ett år. Och det har en effekt på alla marknader i världen för det kommer ju in på FDA:s hemsida och alla kan läsa att vi är "out of compliance". Och då är det liksom adjö med vårt företag. Hanna, Neuromag

Inför hotet att FDA skulle klassa Neuromag som "out of compliance" förändrades den försiktiga integrationstakten i Kvalitetsinitiativet. Representanter från Elektas kvalitetsavdelning tidigarelade en rad åtgärder i integrationen. Elekta hade erfarenhet av tidigare kontroller från FDA och andra myndigheter. Det räckte inte att läsa och följa reglerna för att bli godkänd. Istället måste man veta hur strikt reglerna skall tolkas, och balansera hur mycket information som gavs. Att ge för lite information till FDA var uppenbart fel. Samtidigt gällde det att inte heller ge för mycket information, eftersom det kunde ge upphov till ytterligare frågor och anmärkningar. Vid besöken hos Neuromag kunde Elektas regulatoriska personal gå igenom rutinerna och dokumentationen. I september 2003 genomförde man dessutom en "mock up", en torrsimskontroll, där personer ur Elekta agerade FDA-personal. Några punkter där Neuromag kunde förbättras påpekades och några rutiner infördes. De brister som hittades kunde korrigeras, och den riktiga FDA-kontrollen genomfördes utan anmärkning.

Införande av projektledningssystem "light"

Som ett led i att hjälpa Neuromag att arbeta mer strukturerat infördes ett projektstyrningssystem från Elekta. Detta motiverades med att man inom Neuromag hade ett för ostrukturerat arbetssätt, vilket bland annat spred företagets resurser över alltför många projekt. Införandet av styrsystemet

skulle bland annat göra Neuromagpersonalen varse hur många projekt som faktiskt löpte samtidigt - bedömningen från Elekta var att över tio projekt löpte samtidigt i Neuromag. Utifrån personalstyrkan bedömde man i Elekta att två, kanske tre, var vad man kunde klarade av. För att få full utväxling på den kompetens som fanns inom Neuromag ville Elektapersonal i Kvalitetsinitiativet strukturera upp utvecklingsarbetet.

Införandet av projektledningssystemet kom till stor del att kanaliseras via den person som var mottagare och ansvarig för kvalitetsfrågorna i Neuromag. Grunden i systemet var att dela in projekten i faser. När ett projekt hade passerat en fas skulle det formellt passera en "toll gate". För att passera tullstationer ställdes krav på viss grundläggande dokumentation om projektet, såsom vilken kommersiell framtid som projektet tillskrevs och vilka resurser som krävdes. Detta skulle godkännas av högre chef innan projektet kunde fortsätta. På så vis skulle en överblick över de projekt som var igång skapas. I sin tur skulle det leda till att resurserna kunde allokeras till projekt som behövde dem. Samtidigt skulle projekt som inte hade några resurser att tillgå kunna avstyras, istället för att överlasta organisationen med arbete.

Samtidigt ville ledningen i Kvalitetsinitiativet inte införa projektledningssystemet alltför bryskt. Man var medveten om att många av personalen i Neuromag var vana att arbeta självständigt och organiskt. Att alltför snabbt ställa krav på dokumentation, regelföljande och rutiner kunde riskera att utvecklarna skulle tappa intresset för arbetet och helt enkelt lämna företaget.

> Det är ett forskningsgäng, jädrigt duktiga forskare. Är de experter på att producera prylar billigt? Nej, det är de inte. Och det är den kompetensen vi måste bidra med. Men man får ju inte ta bort den kulturen, att uppfinna. Markus, Elekta

För att kompensera för de anställdas vana att arbeta självständigt, men ändå införa ett mer ordnat sätt att organisera arbetet i projekten, infördes en "light"-version av projektstyrningssystemet. Systemet var redan

utformat för att tillåta hög flexibilitet, inom både de olika faserna och kontrollerna vid tullstationerna. Även om det tillhörde samma system som användes inom Elekta var "light"-versionen mindre detaljerad och krävande för användarna.

Projektledningssystemet infördes genom att den person i Elekta som utvecklat systemet vid ett flertal tillfällen besökte Neuromag. Rutinerna, deras syfte, och hur de skulle utföras beskrevs. Bemötandet var överlag positivt - forskarna såg fördelarna med ett mer strukturerat arbetssätt, och att ett sådant system inte var gratis att utveckla. För Kvalitetsinitiativet fick detta flera effekter. En var att just förbättra dokumentationen från produktutvecklingen. Beslut och ändringar måste vara spårbara, vilket systemet skulle hjälpa till med. Förutom ökad struktur i arbetet och ökad intern transparens erbjöd införandet av projektstyrningssystemet också en gemensam terminologi, vilket bäddade för ökad integration. Genom att en företagsgemensam terminologi infördes underlättades för projektledare från andra kontor att leda arbetet, men också för interna möten och konferenser. På så vis bäddade systemet för ökade möjligheter för Elekta att följa hur resurser och processer allokerades

Många i Neuromag såg fördelarna med ett strukturerat arbetssätt och var positiva till det nya systemet. Man såg värdet av att få ett färdigutvecklat system. Samtidigt som arbetssättet för all del möttes med välvilja, menade några att det också snabbt glömdes bort när personalen från Elekta åkte hem.

> Det är inte så mycket diskussioner när de har åkt igen, de liksom dör ut, och den dagliga rutinen kommer tillbaka. Och då fortsätter du som förr. Gustav, Neuromag

Några intervjuade efterfrågade en mera genomgripande förändring i Neuromag för att de nya rutinerna skulle få fäste medan andra verkade nöjda med att använda några nya rutiner, men inte alla.

Kvalitets- och regulatoriskt arbete övertas av Elekta

Elekta bistod även Neuromag med att söka importtillstånd. Eftersom kunskapen om olika länders regler var gemensam både för Elektas och Neuromags produkter kunde Elekta erbjuda erfarenheter om lokala marknader och deras egenheter. På så vis kunde ansökningar om tillstånd att exportera megen underlättas.

> Nu var det så lätt efter fusionen att det var bara att ringa Stockholm och fråga vad är det för krav, och vad skall det vara för blanketter? För jag menar Elekta hade ju gått igenom den processen, så de visste ju där, de hade ju den kunskapen. Istället för att jag skulle börja "från scratch" och leta "regulations". Hanna, Neuromag

Efterhand kom Elekta att ta över ansvaret för flera av arbetsuppgifterna, och arbetet flyttades över till Elekta. Impulserna till att söka importtillstånd till nya länder kom efterhand från Elekta, och eftersom personal i Stockholm hade kunskapen blev det naturligt att utföra arbetet där. Detta sammanföll i tid med att Neuromags ansvarige för kvalitets- och regulatoriska frågor av personliga skäl flyttade utomlands. Efter det kom kvalitetsavdelningen i Neuromag att utgöra närmast en satellit till Elekta: Neuromag servade Elekta med underlag, men Elekta utförde det egentliga arbetet. Förmågan att bedöma till vilka länder man borde söka importtillstånd krävde erfarenhet vilken ledningen i Kvalitetsinitiativet menade att Elekta hade.

> Det gäller att ha viss näsa för hur man skall prioritera de här ansökningarna. De möjligheterna kom via förvärvet och ställde upp med resurser och kunskaper. Christian, Elekta

Detta arbete samordnades med Marknadsinitiativet, som också sjösattes tidigt. Som en effekt av att arbetet flyttade till Elekta ökade kapaciteten i kvalitetsarbetet, och fler ansökningar kunde göras, vilket också ökade den potentiella avsättningsmarknaden. Ett exempel var att tillstånd att

exportera till Kanada som tillkännagavs i mars 2005, där en av Neuromags största konkurrenter var verksam, men även till Kina och Thailand.

Sammantaget kom åtgärderna inom Kvalitetsinitiativet att leda till tidiga och stora förändringar, främst vad gäller arbetssätt och var arbetet utfördes. Något tidigare än planerat kom en rad arbetssätt från Elekta att införas hos Neuromag, såsom projektstyrnings- och redovisningssystem. Samtidigt fördes ansvar och arbetsuppgifter för administration och kvalitets- och regulatoriska frågor att överföras till Elekta. Neuromags roll kom därigenom inom dessa områden att bli mer av en satellit, vilken servade Elektas huvudkontor med information, medan själva arbetet utfördes Stockholm.

Marknadsföringsinitiativet

I Elektas plan för integrationen av Neuromag ingick att tidigt sätta in åtgärder för att öka försäljningen av megar världen över. Marknadsföringsinitiativet sjösattes också tidigt, och riktades mot att marknadsföra megen på nya marknader och nå en intensifierad marknadsföring där man redan var aktiv. Målet var att öka försäljningen från ungefär fyra megar per år till sex.

Återta förlorad mark i USA

Tyngdpunkten i marknadsföringen lades i USA som bedömdes som den enskilt viktigaste avsättningsmarknaden för meg. En förklaring till detta var givetvis den amerikanska marknadens storlek. En annan var att sjukvårdens finansiering. I motsats till sjukhus och kliniker som drevs i offentlig regi, bland annat i Europa, var säljprocessen mer transparent vid privata kliniker. Beslutet att köpa en meg eller strålkniv grundades då, enkelt uttryckt, på ersättning per behandling och patientgenomströmning. Säljprocessen i Europa upplevdes som mera politiserad och baserad på icke-finansiella faktorer, vilket gjorde den både mer utdragen och oförutsägbar. Uppfattningen inom Marknadsföringsinitiativet var att

köpbesluten i USA i hög grad var investeringsbeslut vilka var lättare att förutsäga och anpassa sig efter.

Samtidigt erbjöd USA-marknaden en särskild utmaning. Neuromags tidigare ägare, den amerikanska konkurrenten, hade haft ansvaret för marknadsföring på den amerikanska marknaden. Det företaget hade främst marknadsfört sin egen, konkurrerande apparat, och endast i ringa utsträckning försökt sälja megen. Neuromags meg var alltså relativt okänd på den amerikanska marknaden. Dessutom upplevde vissa i Marknadsföringsinitiativet att megen även hade baktalats. Det rådde därför några missförstånd om megen på den amerikanska marknaden. Sammantaget inleddes Marknadsinitiativet i en uppförsbacke som kanske var brantare än om megen endast varit ny på marknaden.

För återta förlorad mark inleddes en kraftig marknadsföring av megen. Försäljningspresentationerna på klinikerna kunde ha en publik på upp till tjugo inblandade specialister som alla ville ha svar på sina frågor. Att marknadsföra megen på ett trovärdigt sätt krävde kunskap om tekniken, de medicinska fördelarna, och att megens kommersiella fördelar framhävdes. Den tekniska kunskapen om megens saknades hos Elektas anställda. I juli 2003, bara några månader efter förvärvet, flyttade en anställd från Neuromag till Elektas huvudkontor i Atlanta för att understödja marknadsföringen av megen på den amerikanska marknaden. Han besatt den eftertraktade mixen av både produktkompetens och säljerfarenhet – och inte minst säljintresse. Det sågs som en tillfällig lösning innan Elektas personal hade tillägnat sig kunskapen om megen och försäljningen ökade, och kontraktet skrevs på ett år. Därmed övertog också Elekta ansvaret helt för marknadsföringen av megen från Neuromag.

> I och med den här fusionen med Elekta så har vi ju inte längre marknadsföringsavdelningen här. Utan vår marknadsföringschef sitter nu i USA och marknadsföringen sköts nu globalt. Hanna, Neuromag

I enlighet med planen att snabbt föra ut megen på stor bredd på den amerikanska marknaden kontaktades så många intressanta kliniker som möjligt. Mycket tack vare Elektas större marknadsorganisation ökades så megens exponering gentemot potentiella kunder kraftigt jämfört med tiden före förvärvet. Bara första året efter förvärvet besöktes ungefär 25 kliniker som bedömdes som potentiella kunder.

> Vi hade målet att besöka så många kunder som möjligt på ett år. Så vi besökte kanske 25 stycken, allt som allt. Karl, Neuromag

I marknadsföringen framhävdes megens möjligheter att skapa lönsamhet för kundkliniken. Tanken vid förvärvet var att megen skulle komma att användas kliniskt. De kunder som identifierades som mest attraktiva var privatkliniker. Argumentet för att sälja meg till dem var att det gav möjlighet till ökad patientgenomströmning. Strategin för att sälja meg var alltså att framställa den som en investering för kliniken. Man talade om behovet av att "skapa en investering" för kundklinikerna.

Utbildning av Elektas säljkår

Samtidigt insåg man i Marknadsföringsinitiativet behovet av att skapa en grundläggande förståelse för megen bland Elektas säljare. En utbildning inrättades i Helsingfors, som täckte teknologin bakom megen och dess möjliga applikationsområden. Särskilda försäljningsargument presenterades, och det ingick ett besök på en klinik i Helsingfors för att få träffa personer som hade lång erfarenhet av att arbeta med megen. Utbildningens längd varade från några dagar till en vecka, men servicetekniker fick en särskilt noggrann utbildning av Neuromags serviceansvarige. Även chefer ur Elekta genomgick denna utbildning. Uppskattningsvis 50-60 personer ur den amerikanska säljkåren utbildades också i USA.

För vissa delar av marknadsföringsarbetet var det relativt lätt att addera marknadsföring av megen till Elektas existerande marknadsförings-

organisation. Detta gällde exempelvis analysfunktionerna. Det fanns redan personal med uppgift att analysera vilka kliniker som kunde förväntas vara intresserade. För megen gällde detta att kliniken skulle ha vissa kompetenser och vara ledande på forskningen inom vissa områden. Marknadsföringspersonal utan speciell megkunskap kunde även ta första kontakter med kliniker, för att sedan koppla in megspecialisten när kontakten behövde utvecklas. Elektas försäljningsorganisation användes på så vis för att föra ut megen på stor bredd.

En del av försäljningen byggde på att erbjuda kunden attraktiva finansieringslösningar. I Elektas marknadsorganisationen fanns kompetens och resurser att skapa olika finansieringar för köp av meg, exempelvis att en tredje part - utanför Neuromag och kunden - stod för finansiering. Elekta hade goda relationer till företag som erbjöd sådana tjänster vilket även kunde användas för att finansiera försäljningen av megar, vilket betraktades som en styrka jämfört med konkurrenterna.

Långsammare satsning på Europamarknaden

Elekta övertog marknadsföringsansvaret också i Europa. Detta skedde dock senare än i USA, och våren 2004 tilldelades en marknadsföringschef i Elekta ansvaret för megen. Även om ansvaret hade fördelats innebar inte detta att arbetet omedelbart kom igång. För att kunna sälja megen behövde den marknadsansvarige först förstå mer om produkten och dess särdrag. Det riktiga arbetet med att marknadsföra megen tog fart under hösten 2004, då Elektas marknadsföringsavdelning i Stockholm bland annat tog fram nytt informationsmaterial för megen i Elektalayout.

Som nämndes skilde sig förutsättningarna för att sälja meg mellan de europeiska sjukvårdsmarknaderna och USA, vilket fick påverkan för hur Marknadsinitiativet kom att arbeta. I Europa var majoriteten av klinikerna statligt finansierade. Dessa hade sällan möjlighet att köpa in meg. Huvuddelen av potentiella megkunder var istället forskningskliniker. Många köp i Europa genomfördes som offentliga upphandlingar, där

kunden först gjorde en teknisk kravspecificering, mot vilken leverantörernas erbjudanden jämfördes.

En nyckel till framgång vid försäljningen var långvariga kontakter. Genom att ha kontakt med köparen före upphandlingarna kunde tillverkaren få förhandstips om att ett köp var under uppsegling, och vilka egenskaper som skulle komma att efterfrågades. Dessutom kunde säljaren informera om vilka funktioner den egna produkten hade och på så vis också påverka hur kravspecifikationer formulerades. Att långvariga kontakter var nyckeln till framgång insåg man snart på Elekta.

Samtidigt hade inte Elekta alltid upparbetade kontakter till dessa kliniker. Elekta, som ägnat sig åt behandling, var relativt okänt på den diagnostiska marknaden. Medan Elektas namn och varumärke var välkänt bland neurokirurger stod man i steget till en helt ny kundgrupp som ägnade sig åt diagnostik som också förväntades ha ett annat - okänt - sätt att värdera produkter.

> Det är ett helt nytt område: det är diagnostik och inte terapi. Det är helt andra användare, det är andra betalningsstrukturer, det finns förmodligen andra prioriteringsgrunder för hur man köper sådan här utrustning, och i och med att man prioriterar på ett annat sätt så värdesätter man på ett annat sätt. Martin, Elekta

Eftersom finansieringen i många fall kom från det allmänna kunde det även tillkomma en politisk agenda. Överenskommelser med sjukhusledningar kunde visa sig värdelösa vid politiska maktväxlingar. Dessutom kunde sjukhusinternt politiskt spel göra säljprocessen mer komplex. Som exempel nämndes att radiologer i Europa kunde motsätta sig att andra, såsom neurokirurger, skulle få utökad förmåga att strålbehandla patienter. I Marknadsinitiativet inleddes därför ett långsiktigt arbete med att odla kontakter med kliniker som bedömdes kunna vara intresserade.

Den övergripande uppgiften för Marknadsinitiativet beskrevs därvid som att "skapa marknaden". Det gällde helt enkelt att få

kundgrupper att inse megens potential i deras verksamhet. Vissa kliniker bedömdes vara mer benägna att köpa meg än andra.

Annonser valdes bort; varumärket var inte tillräckligt känt. Möten var svåra att få till; dels saknade Elekta ett nätverk till viktiga aktörer, dels saknades kunskap om aktörernas prioriteringsgrunder. Det beslutades i Marknadsinitiativet i Europa att närma sig marknaden genom att marknadsföra megen på konferenser och kongresser som besöktes av tilltänkta kundgrupper. Under våren 2004 besöktes en handfull sådana tillställningar. Eftersom Elekta hade en avdelning på ungefär 20 personer som uteslutande arbetade med att marknadsföra Elektas produkter på mässor och konferenser var det lätt att också marknadsföra megen, och de inblandade bedömde strategin som framgångsrik i att öka megens synlighet.

> [Megens] exponering gentemot den potentiella marknaden har ju varit mångfaldigt större än tidigare tack vare vår marknadsförings- och säljorganisation. Niklas, Elekta

Prisras och förändrad marknadsföringsstrategi

I USA var strategin att marknadsföra megen på bred front, medan marknadsföringen i Europa var mera trevande. Detta skulle emellertid komma att förändras. Plötsligt under 2003 sänkte en konkurrent dramatiskt priset på en konkurrerande megprodukt. Bedömningen i Elekta var klar: åtgärden var riktad mot Elekta och Neuromag och syftade till att etablera sig som dominant spelare på marknaden, även om det på kort sikt skedde på bekostnad av lönsamheten. Det tolkades också som ett sätt att skrämma bort finansiärer från att investera på megmarknaden och på så vis "svälta ut" konkurrenterna.

Elektas ledning svarade med samma mynt, och sänkte priset på megen. Förutom att möjligheterna till intäkter krympte dramatiskt fick detta också effekter på realiseringens genomförande. I Marknadsförings-initiativet lades strategin om helt. Den nya strategin var att utveckla

långsiktiga samarbeten med enskilda kundkliniker i USA och Europa. Samarbeten med dessa kundkliniker skulle sedan i sin tur leda till ett antal gynnsamma effekter för försäljningen av megen. På så vis kom konkurrentens prissänkning att innebära att realiseringens inriktning förändrades.

Den optimala samarbetskliniken

De kliniker som Marknadsinitiativet helst ville inleda samarbeten med kallades ibland för "chasm"-kunder, från engelskans "chasm", klyfta. Det var kundkliniker som skulle hjälpa till att föra megen över klyftan från forskningsverktyg för få, till standardlösning inom vården. Strategin för hur dessa kliniker skulle bidra till detta gjorde att inte alla kliniker var lika intressanta.

Kliniken skulle vara framgångsrik inom forskning, vilket skulle ge flera positiva effekter. Genom att samarbeta med framstående forskningskliniker skulle resultat från megen dels spridas till andra forskare och potentiella kunder, dels påverka lönsamheten i att investera i en meg. Med ökad forskningsevidens skulle myndigheter som beslutade om ersättningsnivåer för diagnostik och behandling få upp ögonen för megens användbarhet. Ersättningen för megdiagnoser hade redan höjts, och i Marknadsinitiativet såg man möjligheten att mer evidens kunde höja ersättningen ytterligare. Med höjda ersättningar per diagnos ökade potentiella klinikers lönsamhet vid investering av en meg.

Dessutom skulle evidensen öka efterfrågan, och alltså volymen av behandlade patienter. En grupp som forskningsevidensen skulle påverka var de inflytelserika amerikanska patientorganisationerna. Dessa omfattade stora mängder potentiella patienter och hade egna läkare som följde utvecklingen av olika behandlingsmetoder. Uppfattningen i Marknadsinitiativet var att amerikanska patienter var mer informerade och ställde högre krav på vilken typ av behandling de ville ha, jämfört med europeiska patienter. Genom att marknadsföra megen gentemot patientorganisationerna skulle dessa ställa krav på megdiagnos för sina

patienter. Målet var alltså att kommunicera megens förtjänster både till myndigheter och patientorganisationer. I Marknadsföringsinitiativet ansåg man sig ha goda argument för megen, särskilt tillsammans med strålkniven: minskat behov av öppen kirurgi, färre komplikationer och lägre infektionsrisk för patienten, och högre genomströmningshastighet för klinikernas patientströmmar. Fördelarna med en sådan diagnos-behandlingskedja var budskapet som forskningsresultaten skulle förmedla.

> Du kommunicerar ut till patienten så att de börjar begära att få den här typen av diagnos istället för att de öppnar skallbenet. Markus, Elekta

Ytterligare en fördel var om kliniken dessutom vidareutbildade läkare. Nyutbildade läkare som gick på specialistutbildning på sjukhus med megar skulle därigenom också föra kunskaperna vidare. Att klinikerna redan hade en strålkniv var ytterligare en fördel. En stor potential sågs nämligen i kliniker som just i gränssnittet mellan de hjärnforskare som använde megen till diagnostik, och de neurokirurger som använde strålkniv för behandling. Som ett exempel nämndes diagnos och behandling av epilepsi, där en av svårigheterna var just att med precision identifiera var i hjärnan behandlingen skulle ske. Megens möjlighet att i realtid identifiera var i hjärnan de epileptogena zonerna befinner sig, parat med strålknivens möjlighet att operera, öppnade en möjlig marknad. Slutligen var vissa kliniker mer attraktiva än andra. En forskningsrapport från en okänd klinik var helt enkelt inte lika mycket värd som en från en mer tongivande, där framstående experter var verksamma. Drömkliniken för samarbetet var alltså en känd forskningsinstitution med gott renommé på relevanta områden, som redan hade en strålkniv, var verksam inom epilepsi och vidareutbildade läkare. Att samarbeten inom kliniken också berodde på personliga relationer mellan läkare gjorde att det var svårt att på håll bedöma vilken klinik som motsvarade förväntningarna. Det blev därför viktigt att odla relationer till klinikerna.

För Elektas del bestod samarbetet i att erbjuda megen till en låg kostnad. Dessutom var man medveten om att samarbeten ställde krav på stöd från Elekta. I Marknadsinitiativet ansåg man sig tvungen att följa upp forskningen med megen, och driva på publicering av rapporter. Ett sätt var att ha en kontinuerlig kontakt med kliniken. Men detta krävde resurser.

Att samarbetena därmed innebar en kostnad accepterades av ledningen, men gjorde också att man satte en gräns för antalet samarbetskliniker. Men även möjligheterna att stödja klinikerna att publicera forskning baserad på megen utgjorde en begränsning. Bedömningen i Marknadsföringsinitiativet var att Elekta hade resurser för att på ett meningsfullt sätt kunna stödja arbetet vid tre kliniker på den amerikanska marknaden.

Den nya strategin omsattes alltså med försök att hitta sådana kunder. För att snabbare kunna svara på signaler från intresserade kliniker installerades en "het linje" från Marknadsföringsinitiativet till Elektas högsta ledning. Via denna skulle beslut om att inleda sådana samarbeten kunna fattas snabbare genom att de inte passerade den normala hierarkin. Efterhand skickades pressreleaser ut om att sådana samarbeten hade inletts.

> Där vi har ett aktivt strålknivscenter, aktiv neurokirurg som är intresserad, och han har kollegor inom neurologi som kanske sysslar med epilepsi. Och placera en meg där, och de får börja jobba och utveckla kliniska arbetsmetoder som sedan kan publiceras och som sedan skall användas av oss i vår marknadsföring. Niklas, Elekta

Men konkurrensen hårdnade samtidigt. Konkurrentens prissänkning följdes av nylanseringar av produkter som hade fler sensorer än den jämförbara megen. Det var sensorerna som fångade upp signalerna från cellaktiviteten i patientens hjärna, och i Elekta fanns oron att kundklinikerna skulle ta antalet sensorer som ett kvalitetsmått. Därför

betonade man i Marknadsinitiativet att det inte nödvändigtvis var antalet sensorer i sig som avgjorde kvaliteten, eftersom analysen också handlade om att ta hand om signalerna. Konkurrensen ökade därefter när ytterligare en konkurrent på marknaden inledde en mer aggressiv marknadsbearbetning. En högt uppsatt chef sammanfattade läget på megförsäljningen som att man vid förvärvet nog hade varit alltför optimistisk.

> Jag tror att vi var för optimistiska på marknaden. Så det har tagit längre tid, ett år längre tid att få verkligen upp marknaden. Andreas, Elekta

Försäljningen av meg visade sig alltså ta längre tid att ta fart, än vad som hade varit förhoppningen vid förvärvet. Dels var det svårt att göra en teknologi till standardlösning i vården, dels hade omgivningen bjudit på överraskande motgångar. Men omgivningen hade mer att bjuda.

Plötsligt ökad efterfrågan

Efter att Elekta hade mött konkurrentens prissänkning hade situationen stabiliserats, men fortfarande gick försäljningen långsamt. Men de förändringar som skedde i omgivningen var inte bara negativa. Våren 2004 märktes plötsligt en ökad efterfrågan. I England hade marknaden länge gått på tomgång när flera kliniker samtidigt började visa intresse för att tillägna sig megtekniken. Detta var forskningskunder som fått ökad finansiering för att köpa meg. I Marknadsföringsinitiativet var man förvånad och saknade en förklaring till varför det helt plötsligt fanns pengar för att köpa meg. Den förklaring som kunder i England gav var att det, som en läkare sade, hade blivit "modernt" att skaffa en meg. Med den plötsliga efterfrågeökningen översteg de förväntade försäljningsvolymerna de som hade förväntats då förvärvet genomföreds. Samma tendens spred sig också vidare till kontinenten.

> Det som har förvånat alla är att i England har fyra-fem centra plötsligt fått pengar för att köpa meg och har eller kommer att gå ut med ett anbudsförfarande. Och det är otroligt ovanligt! Och sedan poppar det upp i Tyskland, det har dykt upp ett fall i Frankrike, två i Spanien och även i Danmark och Norge. Och det har inte varit särskilt mycket upphandling på många år i Europa, så det har hänt någonting. Så jag skulle vilja säga att potentialen där ser väldigt stor ut, större än man kanske trott när man köpte Neuromag. Niklas, Elekta

Flera uppköpsförfaranden inleddes vilket ledde till ökad aktivitet i Marknadsföringsinitiativet för att möta efterfrågan. Förutom att europaorganisationen skrev offerter bistod även den försäljningsexpert som hade flyttats till USA med hjälp. Marknadsföringsinitiativet ökade också sin aktivitet även på de marknader som öppnades genom Kvalitetsinitiativets arbete.

Sammantaget innebar Marknadsföringsinitiativet att ansvaret för marknadsföring av megen övertogs av Elekta. Från att tidigare ha marknadsförts av Neuromags VD och den enda marknadsförings-ansvarige, kunde nu verksamhetens omfattning öka mångfalt. Förutom en grundläggande utbildning med Elektas säljare innebar överföringen av Neuromags marknadsföringsansvarige till Elektas huvudkontor i USA att marknadsföringen av megen efterhand helt drevs genom Elektas försorg, vilket även gällde på övriga marknader.

Utvecklingsinitiativet

Vid förvärvet betraktades megen inte som färdigutvecklad för en bredare kommersiell marknad. Den hade huvudsakligen sålts till forskare, och megarna förändrades för varje tillverkad apparat. Arbetet i Neuromag kretsade i hög grad kring utvecklingen av megen, och arbetet bedrevs organiskt och utan hög formalisering. Elektas personal såg möjligheten att

både sätta upp mål för arbetet som närmare knöts till kommersiella överväganden, och att systematisera själva utvecklingsarbetet.

Försiktig realisering

Det dröjde innan Utvecklingsinitiativet tog fart på allvar. Att Utvecklingsinitiativet sjösattes sent jämfört med Kvalitets- och Marknadsinitiativet förklarades med att ledningen i Elekta såg störst behov av att få ut megen på marknaden, men även ville förhindra abrupta organisationsförändringar.

Anledningen var att ledningen i Elekta insåg vikten av att inte sänka motivationen hos utvecklingspersonalen i Neuromag. Värdeskapandet var knutet till forskarna. Att agera oförsiktigt eller "storebrorsmässigt" skulle riskera att dessa lämnade företaget. I Elekta var man därför mån om att framställa realiseringen som att Elekta avlastade och hjälpte Neuromag. Inom Elekta fanns personer som normalt förespråkade en snabb integration, som i tidigare förvärv. Men i det här fallet framhävdes betydelsen av att agera försiktigt för att behålla personalen.

> I teknologiintensiva företag så har du ju större "people dependency" vilket gör att din integrationsstrategi måste bygga på hur du säkerställer kompetensen. Andreas, Elekta

Den konkreta risken som man såg var att forskarna i Neuromag inte längre skulle känna igen sig i sitt eget företag och helt enkelt söka sig andra anställningar. De bedömdes också ha goda möjligheter att finna sådana alternativa jobb, vilket tvingade fram en försiktig integration.

> Det är alldeles för lätt att få ett nytt jobb i Finland. Så man vill verkligen inte skrämma bort folk genom att driva på med för stora förändringar i de känsliga avdelningarna. Nils, Elekta

Även de finska forskarna uttryckte att de inte skulle finna sig i vilka förändringar som helst. Samtidigt menade några av de forskarna att en alltför försiktig hållning från Elektas sida var ett möjligt problem. Om förändrade arbetssätt skulle få fäste i den finska organisationen behövde Elekta "skaka om" den finska organisationen.

> Det vore bra om de verkligen skulle skaka om, så att allt gammalt damm försvinner från organisationen. Men inte för mycket, såklart; det är lätt att röra om för mycket och få folk att känna sig illa till mods. Gustav, Neuromag

Flera pekade på att tempot i realiseringen speglade kulturskillnader mellan Sverige och Finland. En menade att även om försiktighet var ett krav, kunde den finska kulturen tåla en högre grad av bestämt agerande från ledningen än svenskarna i Elekta trodde.

> Allt måste inte ske på det svenska sättet och börja med konsensus. I Finland är det nästan alltid någon som tar beslutet att göra något, det måste inte vara en samstämmighet i gruppen. Nils, Elekta

Samtidigt som anställda i Neuromag var noga att betona vikten av att inte förändringarna var för stora, fanns det alltså personer som hade önskat en tydligare styrning från Elektas sida. Detta kom också att bli fallet.

Ökad styrning från Elekta

Ett sätt att påverka megens utveckling utan att behöva ingripa i själva organisationen var att överföra produktledningsansvaret till strålknivens produktchef. Eftersom strålkniven och megen båda tillhörde neuro-området och teknisk integration eftersträvades mellan de båda produkterna var detta en naturlig lösning. Det var produktchefens ansvar att förbinda tekniska och kommersiella hänsyn. Därmed överfördes ansvaret för produktutvecklingen av megen till Elekta.

Konkret innebar arbetet att analysera efterfrågan, och utifrån megens tekniska utvecklingsmöjligheter formulera utvecklingsmål. Eftersom megen utvecklades ur en teknologi som erbjöd ett nytt sätt att analysera olika symptom, snarare än som en lösning på ett specifikt vårdbehov, fanns flera möjliga applikationer för megen. En del i arbetet bestod i att välja och prioritera mellan olika sådana möjliga applikationer. Att megen tillhörde diagnostiken, som var ett nytt område för Elekta, gjorde att inte bara kundkretsen, utan även tekniken var okänd för produktchefen. Utan kunskaper var det både svårt att fatta beslut om vilka mål som skulle eftersträvas, och riskfyllt, eftersom för mycket styrning utan kunskaper skulle kunna uppfattas som klåfingrigt från de finska forskarnas sida. Att först lära sig om tekniken fick konsekvensen att integrationsarbetet tog tid.

> Jag är ju långt ifrån den kunskapsnivån på megen. Så det är ju en ganska lång startsträcka för alla parter och för mig, jag kommer ju ha gissningsvis åtminstone en ettårig startsträcka. Martin, Elekta

Från forskningsverktyg till kliniskt användbar produkt

De prioriteringar som gjordes resulterade i att utvecklingsarbetet tog två distinkta riktningar. Ett av målen inom Utvecklingsinitiativet var att öka megens användbarhet inom sjukvården, exempelvis för diagnos av skador efter olyckor. Kraven på en klinisk lösning skilde sig markant från de krav som den tidigare dominerande kundkategorin - forskarna - ställde. Forskarna ville gärna presentera unika resultat, och begärde därför speciella funktioner på sina megar. Sjukvårdens krav såg annorlunda ut.

Målet var att även en läkare som i första hand intresserar sig för behandling av patienten, inte för tekniken, skulle kunna använda apparaten utan alltför lång utbildning på maskinen. Att göra megen mera användarvänlig fick en rad konsekvenser. Megens tekniska funktioner minskades och strömlinjeformades efter vad som bedömdes som användbart i klinikmiljön. Dessutom utformades megens användar-

gränssnitt så att det blev mer användarvänligt. Exempelvis så att resultat presenterades på datorskärmar på ett tydligare sätt, och att de funktioner som användaren oftast behövde fick en mer framträdande position. Gränssnittet gjordes dessutom mera likt det som användes i Elektas övriga produkter. Också färgsättning och grafisk formgivning på användarens datorskärm kunde göra produkten mer modern och attraktiv.

Inom Elekta gjorde ledningen bedömningen att utvecklingshastigheten behövde öka. Ett tiotal projekt bedrevs samtidigt i Neuromag. I Elekta ansåg man att det vore möjligt att öka hastigheten i utvecklingen genom att koncentrera forskningsresurserna i Neuromag till färre projekt. Med överblick över vilka projekt som bedrevs i Neuromag kom insikten att vissa projekt drevs av endast en person och på deltid. Samtidigt som detta gällde viktiga delprojekt för megen lades tid också på andra, mindre viktiga delar. Ett mål blev därför att börja gallra bland de projekt som bedrevs.

> Det är en mycket liten grupp människor som alla är väldigt skärpta men de har alldeles för mycket att göra. Så vad vi verkligen behöver ta itu med är att rationalisera bland deras projekt. Helena, Elekta

Som en följd kom anvisningar från Elekta om att gallra i projektfloran och snarast föra några projekt till ända. Att Neuromag bedrev så många projekt förklarades delvis av hur produktplaneringen och säljprocessen gick till. I Neuromag tillverkades varje meg med nya funktioner. Man arbetade inte med planerade modeller som skulle innehålla vissa funktioner, och som skulle lanseras vid en viss tidpunkt. Därför kunde säljarna ibland sälja in funktioner som inte var planerade eller riktigt färdigutvecklade. Dessutom spreds ryktet om sådana nya funktioner, och gamla kunder kunde höra av sig och vilja ha samma funktion. Resultatet blev många gånger brandkårsutryckningar för att hinna med vad som redan sålts, men ännu inte fanns, istället för att utveckla megen vidare för att nå nya kunder.

Därför började produktchefen utveckla en produktplan, eller "road map". Den omfattade vilka mål som skulle nås, och i vilken ordning. Nya idéer kunde då arbetas in till en kommande lansering som innehöll flera uppgraderingar.

> Det gäller ju att frisläppa "features" i rätt ordning. Man måste ju ha någon idé om hur produkten skall utvecklas. Och gärna att man har någon story om hur produkten bringar mer och mer värde. Christian, Elekta

Utifrån en sådan produktplan för megen var det också möjligt att ta betalt för uppgraderingar som gick utöver standardmodellerna.

Projektledningssystemet infördes först vid två projekt, för att Neuromags personal gradvis skulle vänja sig vid att arbeta i systemet. Utifrån den översikt som projektledningssystemet och de ökade kontakterna skapade kunde Elektapersonal börja prioritera vilka projekt som var viktigast. På så vis skulle resurser lösgöras för de projekt som skulle göra megen mer kommersiellt gångbar. Dessutom ökades ansträngningarna för att skapa kontakter mellan forskare i Stockholm och Elekta, både genom besök, men även genom att representanter från Neuromag bjöds in till Elektas funktionsvisa möten.

Som ett tecken på en ökad integration mellan företagen fick en representant för Elektas TDO-avdelning, som bland annat ansvarade för utvecklingen, plats i Neuromags styrelse i början på september 2004. Utvecklingen i Elekta bedrevs på olika platser. Ett problem som nämndes var de geografiska avstånden. Att ha utvecklingen i Helsingfors, utöver den verksamhet som Elekta redan bedrev i Sverige och England var inte optimalt. En intervjuad chef menade att det hade funnits tydliga fördelar med att flytta utvecklingen till Stockholm. Att koncentrera produktutvecklingen bedömdes gynna samordningen av utvecklingen och sågs som teoretiskt möjligt. Detta vägdes dock mot de uppenbara nackdelarna.

> Det skulle vara lätt att marschera in och säga: ok, ge oss produkten, och ta den till Stockholm. Men då skulle vi förlora all den kompetens vi har i Helsingfors - och det vore inte så smart. Helena, Elekta

Det som på ett sätt var eftersträvansvärt, att flytta produktutvecklingsansvaret och utvecklingsarbetet, bedömdes som omöjligt utan att förlora kompetensen i Neuromag och hela poängen med initiativet.

Den icke-invasiva diagnos-behandlingskedjan

Utvecklingsinitiativets andra mål var att integrera megen med Elektas strålkniv. Genom att tekniskt förbinda dessa apparater skulle kundklinikernas läkare kunna diagnostisera med megen och behandla med strålkniven, allt utan att behöva operera patienten med öppen kirurgi. Detta benämndes att skapa en icke-invasiv diagnos-behandlingskedja. Kombinationen av megen och strålkniven bedömdes öka värdet jämfört med att sälja apparaterna var för sig, och var en kombination som bedömdes vara unik på marknaden. Men medan potentialen hade identifierats kom arbetet med den tekniska integrationen att inledas och genomföras vid sidan om projektledningssystemet.

Integrationen rivstartade när Utvecklingsinitiativet av en tillfällighet fick signaler om att en chef i Elekta avsåg börja marknadsföra megen och strålkniven tillsammans. Då hade den kommersiella bedömningen i projektstyrningssystemet ännu inte inletts, som brukligt var innan utvecklingsarbete genomfördes. En chef i produktutvecklingen tog då initiativ för att integrationen skulle genomföras. Arbetet prioriterades, men kom att genomföras lite utanför projektstyrningsstrukturerna. Av en slump hade Elektas utvecklingsavdelning en finländare som distansarbetade från Åbo. Hans arbetsområde var strategisk utveckling, och han hade mycket god insikt i strålknivens planeringsmjukvara. På så vis kom integrationen att drivas genom de

kontakter som hade etablerats, istället för i den vanliga projektorganisationen.

> Åtminstone inledningsvis kan man väl säga att det här har gått lite vid sidan om de vanliga processerna. Bara för att snabbt kunna sy ihop en ingenjörsmässig lösning. Bernd, Elekta

Den personen fick i uppdrag att göra en förstudie men utan kommersiella hänsyn, utifrån vilken arbetet strukturerades. Integrationen mellan strålkniven och megen löstes tekniskt genom att skapa en mjukvarulänk som tillät att diagnostikdata från megen överfördes till strålknivens dosplaneringsprogram. Planeringsprogrammet gav kirurgen möjlighet att dosera och rikta strålkniven. Den lösning som arbetades fram gjorde att problemområdet som megen hade identifierat uppträdde som en fläck på datorskärmen i dosplaneringsprogrammet.

För att läkaren skulle kunna rikta strålningen i relation till patienten användes bilder från MRT-kameror. På den bilden lades doseringsprogrammet och meg-diagnosen. En svårighet var att få de båda systemens bilder att stämma överens. I strålknivens planeringssystem användes ett referenssystem, en sorts koordinatsystem över patienten. I förhållande till det riktades själva strålen in. Eftersom megen inte hade samma referenssystem som i dosplaneringssystemet fick man i det senare lägga till en funktion som ändå kunde hantera megens diagnosbild.

Huvuddelen av programmeringen skedde i Elektas forsknings- och utvecklingsenhet för mjukvara i Sverige. Arbetet baserades på underlag från Neuromag, och endast ett antal mindre ändringar krävdes på den finska sidan. Genom att besöka Neuromag vid flera tillfällen spelade den finländske anställde en nyckelroll vid den tekniska integrationen. Lösningen betraktades inte som "elegant" programmering, utan mer som en enkel och funktionell lösning som gjorde att den icke-invasiva diagnos-behandlingskedjan fungerade.

De flesta diskussionerna rörde inte hur den tekniska integrationen skulle ske, utan hur arbetsflödet för användaren skulle se ut. Utifrån hur

användaren skulle använda de båda apparaterna blev det väsentligt att utforma hur bilderna överfördes mellan apparaterna, och det var främst arbetsflödet mellan apparaterna som blev ämnet för de flesta diskussionerna. Den lösning som togs fram blev klar i slutet av sommaren 2004 och kunde marknadsföras i den nya versionen av strålkniven som lanserades i slutet av samma år. Den innehöll inte all den information som megen hade att erbjuda, utan betraktades bara som ett första steg mot en djupare teknisk integration.

Investeringar i Neuromag

Ett ytterligare sätt att öka tempot i utvecklingstakten var att minska flaskhalsarna. En lösning var att kraftigt öka arbetskapaciteten i Neuromags mjukvaruavdelning. Efter förvärvet nyanställdes tre personer, vilket innebar att utvecklingsavdelningen på Neuromag nära nog dubblades jämfört med före förvärvet. Utvecklingsarbetet skulle därmed få mer utrymme. För att ytterligare öka kapaciteten anställdes 2004 ytterligare tre personer. Beslutet att investera i Neuromag var att resurstillgången i form av utvecklare var den variabel man kunde påverka för att förkorta utvecklingstiden.

> Det är ju en balans mellan hur mycket jobb de anser att de har och vilka resurser de har. Svårare var ju inte den analysen. Så att skulle de få det där gjort inom rimlig tid måste de ha mer folk. Franz, Elekta

Under arbetet uppdagades också att företagen hade delvis gemensamma utvecklingsbehov. I några fall hade Elekta redan utfört arbete som Neuromag var i behov av. Bland annat behövde Neuromag utveckla programvara som gjorde megen kompatibel med ett nytt operativsystem som användes i klinikerna. Eftersom Elekta redan hade gjort arbetet att anpassa sin mjukvara till det nya operativsystemet kunde resultatet helt enkelt skickas över i form av CD-skivor. Under de forskningsmöten i

Elekta som representanter för Neuromag deltog i kom också ett antal gemensamma forskningsbehov upp. Ett var att skapa matematiska modeller för människohuvudets form, vilket båda företagen behövde för sina mjukvaruberäkningar.

Sammantaget innebar realiseringen att Elektapersonal kom att avlasta Neuromag en rad arbetsuppgifter. Ett mer organiserat utvecklingsarbete infördes, vilket var något nytt för Neuromag: istället för att släppa nyheter så fort de kom samlades de till produktlanseringar. Detta skulle resultera i färre modeller i omlopp på marknaden, vilket även på sikt förväntades spara pengar i serviceorganisationen, som krävde färre specialkunskaper och reservdelar. Samtidigt fördes resurser över till Neuromag, mest tydligt i de sex personer som anställdes inom utvecklingsavdelningen i Neuromag.

Tillverkningsinitiativet

Sist ut att sjösättas i medicinteknikförvärvet var Tillverkningsinitiativet. Mycket av den egentliga megtillverkningen skedde hos underleverantörer. I Neuromag arbetade sju personer med att sätta ihop megens känsliga sensor. Det pilliga och tålamodskrävande arbetet med hopsättningen gjorde att flera av de anställda var utbildade urmakare. Den första tiden efter förvärvet var integrationen inom tillverkningsenheterna i de båda företagen låg. Det kan delvis förklaras med att Neuromag under den första tiden organisatoriskt inordnats under Elektas säljorganisation. Därmed fanns det inget utpekat ansvarsförhållande i Elektas tillverkningsfunktion för att ta sig an uppgiften att samordna verksamheten med Neuromag.

En återhållen integration

Ledningen uttryckte en oro att det skulle kunna komma funktionsföreträdare från Elekta på besök och ställa krav som skulle hota att binda upp resurser i Neuromag till annat än arbete. Företrädare för Elektas tillverkningsfunktion hade uttryckligen hindrats från att integrera tillverkningsfunktionen.

> Jag fick ordern att vänta. Så under cirka sex månader - varje gång jag frågade om Neuromag insisterade [högre chef] på att jag skulle vänta med att integrera. Helena, Elekta

Inledningsvis möttes Elektas tillverkningsorganisation och Neuromag vid besök, då Elektapersonal som besökte Neuromag skapade vissa personliga kontakter, men utan att någon formell integration inleddes. Vidare ställdes inga krav på att Neuromag skulle rapportera in i den funktionella organisationen i Sverige, utan tillverkningen rapporterade till styrelsen i Neuromag, som sedan rapporterade till säljorganisation.

Från låg volym och liten besparingspotential...

Till grund för beslutet att vänta med integration av tillverkningen låg också de små produktionsvolymerna. Produktionsvolymen hos Neuromag vid förvärvet var endast runt fem megar per år. Att integrera tillverkningsorganisationerna vid så låga volymer bedömdes helt enkelt inte ge några stora vinster. Potentialen vid integration bedömdes helt enkelt som för låg för att motivera realiseringen. Först vid högre försäljningsvolym detta skulle det sedan bli relevant att integrera övriga delar av företaget.

> Så vi måste ju få upp volymer och få igång en försäljning för att kunna göra något verkligt på kostnadssidan. Christian, Elekta

Den låga volymen var alltså ett skäl att inte genomföra realisering i Tillverkningen. Först när Marknadsinitiativet hade fått upp efterfrågan skulle det löna sig att börja integrera den med Elekta.

Tidigt vidtogs dock åtgärder för att ge megen mer av ett Elektautseende. Megen designades om av produktdesigners från Elekta, och på så vis gavs megen ett utseende som liknade Elektas övriga produkter. Flera åtgärder vidtogs även för att underlätta den väntade tillverkningen av större volymer. Produktplaneringen ledde till att

modifieringar samlades till nylanseringar. Dessemellan skulle likadana megar tillverkas. Detta gynnade tillverkningen vid högre volymer, eftersom det skulle ge skalfördelar i tillverkningen.

Detta skulle även förenkla för serviceorganisationen. Färre modeller skulle vara lättare för personalen att lära sig, och reservdelarna skulle standardiseras. Vidare kontrollerades statusen på Neuromags underleverantörer. Det handlade ofta om småföretag, och de kontaktades för att utröna om de var intresserade av och lämpliga för fortsatta uppdrag. Flera åtgärder vidtogs därför i väntan på att Marknadsföringsinitiativets åtgärder skulle ge resultat på volymen.

...till låg volym och krav på besparingar

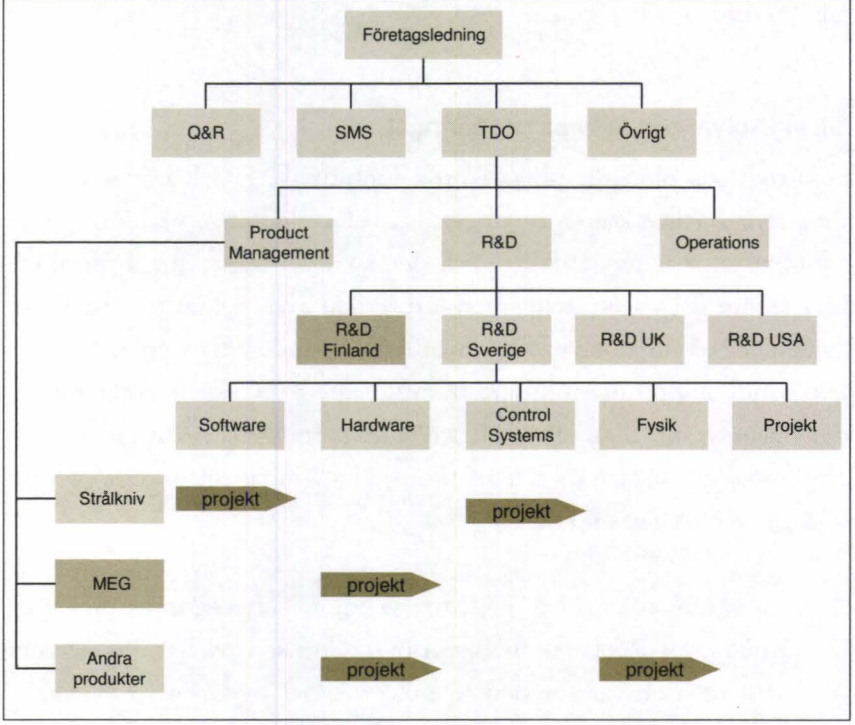
Konkurrentens plötsliga prissänkning förändrade hur ledningen såg på synergierna i Tillverkningsinitiativet. När Elektaledningen beslöt att svara på konkurrentens prissänkning fick detta konsekvenser för inriktningen på synergirealiseringen. Nu försvann intäkterna också från den lilla volymen. På så vis hotade Neuromag att förvandlas från ett någorlunda självbärande hopp om en ljusare framtid till ett finansiellt sänke med en oklar tidshorisont. Som ett resultat ökades ledningens fokus på att sänka tillverkningskostnaderna. Från att tidigare ha lämnat tillverkningen i fred hamnade den istället i fokus.

> Nu går vi in i fas två. Och när vi går in i fas två fullt ut, då blir Finland ett R&D-center bland övriga tre som vi har i koncernen, men med ansvar för den teknologin. Och sedan går logistik och produktflöden och annat inom ramen för våra existerande funktioner. Andreas, Elekta

Nu skulle Neuromag organisatoriskt inordnas helt i Elektas verksamhet. Den tidigare tillfälliga lösningen, där Neuromag inordnades under SMS, ersattes nu av en fullständig integration, där företagets funktioner skulle knytas till övriga funktioner och ansvarsområden i Elekta.

Funktionsansvariga i Elekta fick uppgiften att kontakta sina motsvarigheter inom Neuromag och personalen i Neuromag skulle rapportera i den matrisorganisation som Elekta utgjorde. Den nya strukturen visas schematiskt i figur 6:3, nedan. Bilden är förenklad för att i någon mån framhäva det centrala för resonemanget. Delar som direkt utgör Neuromag har markerats, liksom de projekt i den matris som uppstod i företaget.

Figur 6:3. Schematisk bild av Neuromag i Elektas organisationsstruktur. Vissa delar har utelämnats.



I figur 6:3 visas en förenklad bild av Elektas organisation då Neuromag integrerades till fullo. Neuromags produkt, megen, blev då en bland flera produkter som lydde under produktledningen. Samtidigt kom forskningsenheten Neuromag att inordnas under R&D-funktionen i TDO. Neuromags projekt kom också att inordnas i den struktur där

projekt tilldelades resurser och projektledare inom Elektas ordinarie organisation.

Det var också nu som integrationen med Elektas tillverkningsfunktion började drivas. Fokus var på att sänka kostnaderna i tillverkningen.

> Se till att vi får in vår kunskap av att producera effektivt. Och se till att vi får ner "cost of goods sold". Det är en bit som jag tycker är oerhört viktig, och den har inte fokuserats någonting på. Markus, Elekta

Konkret gavs Elektas inköpsavdelning ett ökat ansvar för inköp av delar till Neuromag, främst produkter som Elekta redan köpte in. En stor del av Elektas tillverkning var redan utlokaliserad. Bitvis kom Elekta att både vara kund och leverantör till kontraktstillverkaren. Först köpte Elekta in delar som var gemensamma för flera apparater, vilka sedan såldes till kontraktstillverkaren, innan de färdiga apparaterna köptes av Elekta. Därmed kunde Elekta utnyttja storköpsfördelar för behov som var gemensamma för flera produkter. Genom gemensamma inköp kom Neuromag i åtnjutande av Elektas storköpsrabatter.

Utlokaliserad tillverkning

Nu inleddes också undersökningar av möjligheterna att utlokalisera tillverkningen till en extern tillverkare. Fördelen med utlokalisering var att göra en större del av kostnaderna volymrelaterade. Därmed skulle inte Neuromags finansiella känslighet för minskningar i volymen minskas. Främst större tillverkare undersöktes. De kunde sprida sina uppdrag över flera branscher vilket ökade deras överlevnadschanser, och längre samarbeten kunde byggas upp. Dessutom bedömdes etablerade företag besitta kompetensen att tillverka känsliga delar. Möjligheten att utlokalisera till låglöneländer förkastades eftersom de inblandade i Tillverkningsinitiativet, som utlokaliserat andra verksamheter, hade gjort

erfarenheten att det krävdes mycket kommunikation för att tillverkningen skulle bli rätt. Att bara skicka ritningen fungerade inte. Man behövde helt enkelt förklara för den som tillverkar hur slutprodukten skall fungera för att underleverantören skulle kunna göra rätt bedömningar i sitt arbete. Det var därför centralt att Neuromagpersonalens kunnande om megen kunde förmedlas.

Inom Elekta ansåg man att Neuromag inte hade de kompetenser som krävdes för att leda utlokaliseringen. Att kunna tillverka var inte detsamma som att kunna förmedla hur man tillverkar. Inom Elektas fanns erfarenhet av att ha utlokaliserat tillverkning tidigare, och att leda utlokaliseringsprocesser var därför en av de kompetenser som man ansåg sig kunna bidra med till Neuromag.

> Att vara duktig på att sitta och löda små komponenter och att styra en underleverantör, det är två lite olika saker. Man måste ha kompetens för teknisk styrning, kommersiell styrning, förhandlingsvana, kommersiella upplägg och så vidare, och det [utlokalisering] är en, det är ett mycket större steg än man tror – när man har gjort det så förstår man hur stort det är. Emil, Elekta

Man sökte och hittade lämpliga utlokaliseringpartners i närområdet. På så vis kom Elektapersonalen att ta ett ökande ansvar, dels i att leda utlokaliseringsprocessen gentemot underleverantörer, dels genom att vara med och styra Neuromag i processen.

Nytt tempo och tonläge i realiseringen

Prissänkningen medförde också att en annan ton i uttalandena om realiseringen kunde urskiljas. Den tidiga oron att störa personalen försvann efterhand och en något annorlunda syn på de negativa konsekvenser som integrationen skulle kunna ha för anställda i Neuromag framträdde. Från att tidigare ha betonat riskerna med turbulens, var nu detta en risk som ledningen var beredd att ta. Detta gällde bland annat

den personal som berördes av utlokaliseringen. Tanken var att denna skulle kunna flytta med till det företag som tog över tillverkningen, för att på så vis både säkra deras arbetstillfällen och ta tillvara deras erfarenhet. Samtidigt bedömde man från ledningen att utlokaliseringen inte kunde göras i dialogform.

> Exempelvis säga upp personal eller behålla dem eller låta dem gå till den nya partnern; det går inte att göra i en dialogform. Det finns för mycket interna viljor och olika agendor. Där måste man bara fatta ett beslut och så lyfter man bara ett helt paket. Emil, Elekta

Sammanfattningsvis präglades Tillverkningsinitiativet av en ökad aktivitet efter att konkurrenten sänkt sina priser. Men redan innan hade tillverkningen börjat ställa om till en mer kostnadsmedveten tillverkning. Efter sänkningen prioriterades kostnadssidan upp, och det utlokaliseringsarbete som tidigare fått vänta tog vid. En utlokalisering innebar också att tillverkningsenheten i Neuromag förmodligen skulle skäras ned. Genom prissänkningen förändrades villkoren för värdeskapandet, vilket i sin tur kom att öka hastigheten i integrationen.

Exempel på realiserade synergier i medicinteknikförvärvet

I medicinteknikförvärvet var ett av målen att fortsatt utveckla megen både för sig och tillsammans med strålkniven, samt att med större kraft marknadsföra megen på en större marknad. Arbetet kom att i stora delar förläggas till Elekta i Stockholm. Det kan förmodas att sänkta kostnader kunde uppnås genom de åtgärder som riktades mot administration, såsom valutasäkring, gemensam bank och gemensamt revisionsbolag. I Kvalitetsinitiativet noterades dessutom en ökning i ansökningar om importtillstånd.

Åtgärderna i Marknadsföringsinitiativet medgav kraftigt ökad kontakt med potentiella kunder på kongresser, fler kontaktade potentiella kundkliniker samt en handfull noterade samarbetsavtal med kliniker,

emellertid förmodligen med begränsad finansiell vinst som en följd av prisfallet. Men att börja göra sig ett namn på den diagnostikmarknad där Elekta tidigare varit relativt okända och föra ut megen på en bredare front får betraktas som ett första steg.

I Utvecklingsinitiativet kunde tydliga tekniska framgångar noteras. Den tekniska integrationen mellan megen och strålkniven gjorde att den eftersträvade kombination skapade en unik icke-invasiv diagnos- och behandlingskedja. Dessutom kunde takten i utvecklingsarbetet öka, dels genom ökningen av mjukvaruutvecklare i Neuromag, dels genom att projektledningssystemet som infördes fokuserade resurserna mot sådana uppgifter som bar kommersiell potential. Slutligen kunde några smärre mjukvarubehov lösas genom att Elekta redan hade utfört programmering som även Neuromag behövde, såsom inom bildbehandling. Några funna gemensamma forskningsområden identifierades också, vilket innebar mer effektivt utnyttjande av forskningsresurser. Medan detta skapade eftersträvade tekniska framgångar omvandlades dessa inte till försäljningsframgångar under studiens gång.

I Tillverkningsinitiativet genomfördes första stegen till en utlokalisering av tillverkningen av megen, vilket banade väg för sänkta kostnader. Vidare hittades gemensamma inköpsbehov, där Elektas förhandlingsstyrka och -vana ledde till sänkta inköpspriser. Dessutom designades Megen om och fick ett Elektautseende. Exempel på realiserade synergieffekter i de åtta initiativen sammanställs i tabell 6:2 nedan.

Tabell 6:2. Exempel på nådda synergimål i medicinteknikförvärvets fyra initiativ

Initiativ	Exempel på nådda synergimål
Kvalitetsinitiativet	Ökat antal importtillstånd Förmodligen något sänkta administrativa kostnader
Marknadsföringsinitiativet	Ökad synlighet för megen på kongresser Ökad synlighet genom klinikbesök Forskningsevidens snabbas på genom långsiktiga kliniksamarbeten
Utvecklingsinitiativet	Vidareutveckling av megen Teknisk länk skapad mellan megen och strålkniven och realisering av den icke-invasiva diagnos-behandlingskedjan Besparingar genom att överföra lösningar på gemensamma problem från Elekta till Neuromag Identifiering av gemensamma forskningsområden
Tillverkningsinitiativet	Förberedd utlokalisering av tillverkning Inledda gemensamma inköp av delar

KAPITEL SJU

REALISERINGENS ORGANISERING OCH GENOMFÖRANDE

Jag har tidigare anslutit mig till ståndpunkten att ledningens samordning av företagens verksamheter är en förutsättning för att huvuddelen av synergipotentialen skall lösgöras. Jag visade i kapitel tre att tidigare processtudier inte har fokuserat på realiseringens genomförande, vilket togs som skäl för att utforma avhandlingens undersökningsmodell för att studera ledningens realiseringsåtgärder. Detta gav också upphov till avhandlingens första forskningsfråga, som löd: Hur organiseras och genomförs realiseringen? Analysen för att söka svaret på denna fråga omfattar tre delar: realiseringens organisering, vilka realiseringsåtgärder som vidtas, och vilka typer av realisering som kan urskiljas.

Realiseringens organisering i initiativ

I båda förvärven var det ledningen som initierade och styrde realiseringen. Det överensstämmer med huvuddelen av processtudierna som också har funnit att ledningen driver realiseringen (Kitching, 1967; Nupponen, 1995; Häkkinen, 2005). Att ledningen står i centrum för studiens föreställningsram kan göra att detta resultat ter sig självklart. Samtidigt menar jag att materialet hade kunnat rymma exempel på att personalen

drev realiseringen, vilket har framhävts i några tidigare studier (Greenwood et al., 1994; Empson, 2000). Givet datainsamlingens relativt öppna karaktär menar jag att sådan personaldriven realisering också hade kunnat framträda om den hade förekommit i nämnvärd omfattning.

I empirikapitlen framkom att ledningen i båda förvärven initierade och genomdrev realiseringen av identifierad synergipotential i relativt avgränsade, projektliknande initiativ. I initiativen eftersträvade ledningen synergier vars realisering förutsatte integration mellan vissa, relativt avgränsade delar av de fusionerande organisationerna. Ledningsfunktionen delegerade och fördelade ansvaret och realiseringen styrdes till de identifierade potentialerna. Dessa avgränsade realiseringsansträngningar utgjorde de sammanlagt åtta realiseringsinitiativen. Det bör noteras att vissa initiativ hade sjösatts relativt sent under datainsamlingen. Även om det framstår som mindre troligt givet hur den övergripande integrationsambitionen framställdes är det alltså möjligt att ytterligare initiativ genomfördes efter studiens genomförande. Diskussionen i fortsättningen fokuserar alltså på de fyra initiativ i respektive förvärv som genomfördes vid datainsamlingen.

I bageriförvärvet var detta Administrations-, Marknads-, Logistik- och Produktionsinitiativen. I bageriförvärvet genomfördes Kvalitets-, Marknadsförings-, Utvecklings- och Tillverkningsinitiativen. Att realiseringen organiserades i lika många initiativ i båda förvärven är intressant bland annat mot bakgrund av de skilda storlekarna på de inblandade organisationerna. Särskilt gällde detta målföretagen. Schulstad hade vid förvärvstillfället ungefär 550 anställda, vilket kan jämföras med 30-tal i Neuromag.

Hur många initiativ som genomfördes speglar vilka potentialer som hade identifierats och hur ansvaret för dessa fördelades i förvärvande företagets organisation. De potentialer som uppdagades kom att falla under ansvarsområden som i många avseenden speglade förvärvande företags formella organisation. Medan funktionsindelningen skilde sig mellan de här studerade förvärvande företagen – i medicinteknikförvärvet fanns en kvalitets- och regulatorisk avdelning som saknades i bageri-

förvärvet - kan den funktionella organiseringen förklara hur realiseringen organiserades.

Att realiseringen genomfördes i initiativ gjorde att realiseringen kan beskrivas som organisatoriskt avgränsad. Den berörde vissa organisatoriska enheter i företagen samtidigt som stora delar av de fusionerande företagen inte alls, eller endast perifert, berördes av realiseringsåtgärder. Exempelvis utgjorde Neuromag först en del av Sales, Marketing och Service-avdelningen. Beröringspunkterna mellan företagen hölls därmed relativt avgränsade. Men även när den mer omfattande integrationen genomfördes kom stora delar av Elekta att beröras endast i begränsad omfattning, såsom enheter i Linköping och England. Där kom endast ett fåtal personer att tilldelas ansvar eller arbetsuppgifter relaterade till förvärvet.

Också inom de organisatoriska funktioner i vilka initiativen genomfördes berördes i olika omfattning av realiseringen. Exempelvis kom Administrationsinitiativet att få stora konsekvenser för Schulstads administration, medan få åtgärder framstod ha påverkat Skogaholms administration i Eskilstuna annat än indirekt. Också bland bagerierna kom vissa att i högre grad integreras och baka nya sorter, än andra. Det framträder därmed att initiativen var urskiljbara i vad som kan beskrivas som det organisatoriska rummet både vad avser de fusionerande företagen och de funktioner inom vilka initiativen huvudsakligen organiserades.

Vidare var initiativen i flera fall särskiljbara i tid. I båda förvärven genomfördes initiativen med viss förskjutning. I bageriförvärvet sjösattes Administrations- och Marknadsinitiativen tidigare än övriga. I medicinteknikförvärvet sjösattes Kvalitetsinitiativet före många andra. Ett kännetecken för dessa initiativ var att deras genomförande var en förutsättning för realisering i övrig verksamhet. Det förekom alltså samordning mellan initiativen, där realiseringen i några initiativ gynnades av realisering i andra. Exempelvis stod förhoppningen i bageriförvärvet till att effekter av realisering inom marknadsföringen skulle vara att öka de sålda volymerna, eller åtminstone sätta en nivå som övriga initiativ kunde anpassa sig efter. Delar av realiseringen i andra initiativ framstår som mera

frikopplade från övriga initiativ och kunde genomföras mera självständigt. Trots att denna samordning mellan initiativen i förekom drevs den huvudsakliga realiseringen av synergier inom initiativen.

Materialet menar jag stöder det fruktbara i att betrakta realiseringen som processer som leder till integration av skilda delar i de fusionerande organisationerna. Ledningen initierar flera parallella realiseringsinitiativ riktade mot att samordna olika delar av de fusionerande företagens verksamheter för att på så vis lösgöra identifierad synergipotential. Initiativen kan vara särskiljbara i det organisatoriska rummet och genomföras förskjutet i tid. Tidigare har jag begreppsligt skilt integration från realisering. Integration stod då för en allmän sammansmältning mellan fusionerande organisationer, medan realisering begränsades till att betyda integration med syfte att lösgöra synergier. Utöver denna begreppsliga distinktion menar jag att materialet ger stöd för att också empiriskt särskilja olika realiseringsinitiativ. Realiseringen kan då betraktas som ett rambegrepp som kan rymma flera, parallella och delvis samordnade, initiativ för att realisera synergier.

Att ledningen genomförde realiseringen i form av särskiljbara initiativ utgör studiens första empiriska resultat.

Resultat 1: I båda de studerade förvärven genomfördes och organiserades realiseringen av identifierade synergipotentialer i riktade, avgränsade initiativ som kunde särskiljas i tid och rum.

Detta kan jämföras med den tidigare processlitteraturen, där realiseringen sällan behandlas på förvärvsnivå. I litteraturöversikten visades att 11 av de 15 inkluderade processtudierna har lagt tonvikten på generella drag i realiseringen och integration på förvärvsnivån, såsom Larsson (1989; 1990); Nupponen (1995), Larsson och Finkelstein (1999) med flera.

En möjlig förklaring till de skilda resultaten vore givetvis att ledningen av realiseringen i de här studerade förvärven skiljer sig från de samgåenden som har studerats i andra studier, alltså en empirisk förklaring till att resultatet skiljer sig från andra studier. En annan är att den valda metodansatsen skiljer sig. Här har datainsamlingen riktats till

ledningens realiseringsansträngningar. Genom att initiativen utgör en analysenhet inom den övergripande realiseringen framstår realiseringsansträngningarna tydligare som avgränsad från icke-realisering.

För att metodansatsen förklarar de skilda resultaten talar att det går att urskilja liknande tendenser också i den tidigare litteraturen. Både hos Häkkinen (2005) och Schweizer (2005) befanns ledningen genomföra realiseringen på skilda sätt och i olika tempo i skilda delar av de fusionerande företagens värdekedja. Med utgångspunkt i denna avhandlings första resultat skulle detta kunna formuleras som att realiseringen skedde inom två särskiljbara realiseringsinitiativ, vilka berörde olika delar av organisationerna (Häkkinen, 2005), också skilt över tiden, så att marknadsnära delar av värdekedjan integreras före delar längre bak (Schweizer, 2005). Att initiativen på så vis kan användas för att belysa och diskutera även andra studiers resultat talar för att de kan vara en metodologisk ansats som kan vara fruktbar för att framhäva lokalt organiserad realisering även i andra fusioner och förvärv.

För den fortsatta analysen, både i detta kapitel och i avhandlingen i stort, tas utgångspunkt att ledningens realiseringsansträngningar genomfördes i form av initiativ.

Realiseringens genomförande inom initiativen

Avhandlingens första forskningsfråga rörde hur realiseringen organiserades och hur realiseringen genomfördes. Att ledningen sjösätter och genomför realiseringsinitiativ är början till ett svar på denna fråga. En antydan om att det finns mer att hämta ur materialet är att det i beskrivningarna av initiativen framträder att inte alla initiativ genomfördes på samma sätt. Exempelvis framstår de stora neddragningar som genomfördes i bageriförvärvets Administrationsinitiativ som tydligt annorlunda jämfört med Elektaledningens försiktiga agerande i Utvecklingsinitiativet. Men sådana skillnader förekom inte endast mellan, utan också inom förvärven. Administrationsinitiativets genomförande skilde sig från Marknadsinitiativets, trots att de genomfördes i samma

förvärv. Med utgångspunkt i de initiativ som identifierades ovan blir kan diskussionen fördjupas angående hur realiseringen genomfördes.

Studiens undersökningsmodell fokuserar på de realiseringsåtgärder som ledningen vidtog för att realisera synergier i initiativen i de båda förvärven. En sammanställning över de sammanlagt 28 åtgärder som framträdde i materialet redovisas nedan i tabell 7:1.

Tabell 7:1. Sammanställning av ledningens realiseringsåtgärder i de åtta initiativen	
Initiativ	**Åtgärder i initiativen**
Administration	Minskning av personal i Schulstads ledningsgrupp Minskning av personal i Schulstads administration Överföring av administrativt arbete till Skogaholms Skogaholms löne- och faktura- och orderrutiner införs hos Schulstad Överföring av lönearbete till Skogaholms
Marknad	Schulstads marknadsavd. får ökat ansvar för gemensamt sortiment Schulstads utvecklingsavdelning får ökat ansvar för produktutveckling Investeringar i Schulstads produktutvecklingsavdelning Ökning i gemensamma marknadsförings- och kampanjresurser
Logistik	Införande av Skogaholms arbetssätt för kundplockning i Schulstad Skogaholms övertar ansvar för transporter av Schulstads produkter Minskning av Schulstads depåer Minskning av Schulstads transportkapacitet i båda företagen
Produktion	Skogaholms inköpsgrupper övertar ansvaret för gemensamma inköp Införande av Skogaholms arbetssätt för bakning i Schulstad Produktion av brödsorter flyttas inom och mellan företagens bagerier Minskning av produktionskapacitet
Kvalitet	Införande av Elektas system för bokföring i Neuromag Införande av Elektas projektstyrningssystem i Neuromag Administrativa arbetsuppgifter koncentreras till Elekta Kvalitets- och regulatoriskt arbete koncentreras till Elekta Elekta bistår Neuromag med rutiner vid FDA-kontroll
Marknadsföring	Överföring av marknadsföringsansvar för megen till Elekta En säljare flyttas från Neuromag till Elekta
Utveckling	Överföring av arbetsuppgifter för produktledning till Elekta Ökning av Neuromags utvecklingspersonal med tre plus tre personer
Tillverkning	Inköpsansvar för megen koncentreras till Elekta Neddragning av megtillverkning i Neuromag förbereds

Som blir tydligt i tabell 7:1 vidtogs olika många åtgärder inom initiativen. Generellt var det fler åtgärder i de initiativ som ägde rum i bageriförvärvet. Till del kan det bero på målföretaget var större och att det bedrevs en mer omfattande verksamhet som kunde integreras i bageriförvärvet jämfört med i det lilla Neuromag. Här blir det relevant att åter nämna att åtgärderna skiljer sig åt i omfattning. Administrationsinitiativets neddragning av personal rörde exempelvis sammanlagt uppåt 30 personer. Det kan jämföras med den enda person som i

Marknadsföringsinitiativet flyttade till Elektas kontor i USA. Åtgärderna skilde sig också med avseende på hur länge de utsträckte sig i tiden. De överföringar av produktionen av olika bröd som ägde rum mellan bagerierna i Produktionsinitiativet var en process i flera faser som sträckte sig över månader. Införandet av Elektas redovisningssystem i Neuromag var en fråga om veckor. Antalet åtgärder blir sålunda delvis en fråga om hur de har definierats.

Trots att åtgärderna skilde sig på flera sätt uppvisade de också vissa likheter. Ovan presenterades åtgärderna inom sina respektive initiativ. Med hjälp av den undersökningsmodell för realiseringsåtgärder som utvecklades i kapitel tre är det möjligt att kategorisera åtgärderna. Modellen rymmer tre kategorier: resurser, aktiviteter och rutiner. Samtliga åtgärder som vidtogs i de båda förvärvens sammanlagt åtta initiativ kan delas in utifrån undersökningsmodellens tre kategorier. Nedan presenteras de åtgärder som vidtogs i initiativen inom respektive kategori.

Realiseringsåtgärder rörande resurser

Resurser beskrevs i ramverket som sådant som behövs för att bedriva verksamheten - personal, utrustning, fastigheter och så vidare. Tio åtgärder i initiativen tillhör resurskategorin. Eftersom dessa nu diskuteras utifrån de tre åtgärdskategorierna arrangeras de i tabell 7:2 tillsammans, oavsett ur vilket förvärv de härrörde.

Tabell 7:2. Åtgärder rörande resurser ur initiativen

Initiativ	Åtgärder i initiativen
Administration	Minskning av personal i Schulstads ledningsgrupp
Administration	Minskning av personal i Schulstads administration
Marknad	Investeringar i Schulstads produktutvecklingsavdelning
Marknad	Ökning i gemensamma marknadsförings- och kampanjresurser
Logistik	Minskning av Schulstads depåer
Logistik	Minskning av Schulstads transportkapacitet
Produktion	Minskning av produktionskapacitet i båda företagen
Marknadsföring	En säljare flyttas från Neuromag till Elekta
Utveckling	Ökning av Neuromags utvecklingspersonal med tre plus tre personer
Tillverkning	Neddragning av megtillverkning i Neuromag förbereds

Trots att åtgärderna i tabell 7:2 alla berörde resurser skiljer sig åtgärderna åt en smula på två viktiga sätt. En vanligt förekommande typ rörde överföringar mellan företagen. Schulstad fick ökade resurser från Skogaholms i Marknadsinitiativet, nämligen till Schulstads produktutvecklingsavdelning, men även de anställningar av det tiotal "space management"-personal var åtgärder som rörde resurser som också kom Schulstad tillgodo. Också att flytta över en säljperson från Neuromag till Elektas huvudkontor i USA innebar en överföring av resurser. Även investeringen i fler mjukvaruutvecklare i Neuromag inom Utvecklingsinitiativet motsvarar en överföring av finansiella medel vilken omsattes i personal i målföretaget.

I andra fall genomfördes resursåtgärder inte endast som överföringar mellan företagen. Istället avyttrades resurser ur ett eller båda företagen. Till sådana neddragningar hörde exempelvis minskningarna i personal vid Schulstads huvudkontor i Göteborg. I Logistikinitiativet minskades antalet omlastningsdepåer, lastbilar och personal. Även i Produktionsinitiativet avyttrades resurser, såsom vid stängningen av Varbergsbageriet och bagerilinjer. Den inledda utlokaliseringen i Tillverkningsinitiativet var också en förberedelse för kommande neddragningar i Neuromag.

Sammanlagt vidtogs tio resursåtgärder. Dessa framträdde i alla initiativ utom Kvalitetsinitiativet och genomfördes dels som överföringar, dels som neddragningar. Överföringarna skedde både från förvärvande till förvärvat och i motsatt riktning.

Realiseringsåtgärder rörande aktiviteter

Den andra kategorin av ledningsåtgärder är kopplad till åtgärder som rör aktiviteter. Detta sammanfattar de fall då ledningen agerade för att flytta arbetsuppgifter av olika slag mellan företagen. De åtgärder som rörde aktiviteter förekom i samtliga åtta initiativ, och sammanfattas nedan i tabell 7:3.

Tabell 7:3. Åtgärder rörande aktiviteter ur initiativen	
Initiativ	**Åtgärder i initiativen**
Administration	Överföring av administrativt arbete till Skogaholms
Administration	Överföring av lönearbete till Skogaholms
Marknad	Schulstads marknadsavd. får ökat ansvar för gemensamt sortiment
Marknad	Schulstads utvecklingsavdelning får ökat ansvar för produktutveckling
Logistik	Skogaholms övertar ansvaret för transporter av Schulstads produkter
Produktion	Skogaholms inköpsgrupper övertar ansvaret för gemensamma inköp
Produktion	Produktion av brödsorter flyttas inom och mellan företagens bagerier
Kvalitet	Administrativa arbetsuppgifter koncentreras till Elekta
Kvalitet	Kvalitets- och regulatoriskt arbete koncentreras till Elekta
Marknadsföring	Överföring av marknadsföringsansvar för megen till Elekta
Utveckling	Överföring av arbetsuppgifter för produktledning till Elekta
Tillverkning	Inköpsansvar för megen koncentreras till Elekta

Liksom för resursåtgärderna uppvisar aktivitetsåtgärderna några inbördes olika drag, nämligen rörande riktningen mellan företagen. I de flesta fall skedde överföringen i en riktning. Det gäller exempelvis Administrationsinitiativet. Administrativt arbete som hade utförts vid Schulstad överfördes till Skogaholms, såsom handläggning av redovisning och ansvar för tjänstebilar och förmåner och sedermera lönehanteringen. Också ansvar för IT-frågor övertogs av Skogaholms administration, då till i Skogaholms huvudkontor i Stockholm. Däremot framträdde inte att administrativa åtgärder fördes i motsatt riktning.

Undantaget är aktiviteter för marknadsföring och produktutveckling vilka fördes till Schulstad. Till Skogaholms fördes emellertid också aktiviteter rörande inköp av gemensamma behov, så att inköp även för Schulstads räkning utfördes i Skogaholms. Också Logistikinitiativets aktivitetsöverföringar var relativt ensidiga och innebar att Skogaholms övertog aktiviteter som tidigare hade utförts hos Schulstad, såsom transport, distribution och omlastning.

I medicinteknikförvärvet gick aktivitetsöverföringarna genomgående i riktningen från Neuromag till Elekta. I Tillverkningsinitiativet gällde detta arbete med inköp av delar. Inköpsansvariga i Elekta tilldelades ansvar för att identifiera och gemensamma behov för båda företagen, vilka också köptes in gemensamt. Likaså övertog Elektapersonal arbetsuppgifter för styrning av megens tillverkning i Utvecklingsinitiativet. I Kvalitetsinitiativet övertog Elekta ansvar för frågor kring ekonomi tillsammans

med nära nog alla arbetsuppgifter kopplade till kvalitets- och regulatoriska frågor, på samma sätt som för marknadsföringen i Marknadsförings-initiativet.

Liksom resursåtgärderna överfördes alltså flera aktiviteter i en riktning: från förvärvat till förvärvande företag. Marknadsinitiativet uppvisar överföringar i motsatt riktning, och Produktionsinitiativet var det enda initiativ där aktiviteter tydligt överfördes i båda riktningar. Den stora omrangering av produktion som skedde innebar att produkter som tidigare hade bakats i ett företags bagerier överfördes till det andra, och samtidigt att andra produkter överfördes i motsatt riktning. I bageri-område Syd fick Skogaholms bageri i Lund exempelvis överta produktionen av russinbullar och tekakor från Schulstads bagerier i Gävle och Stockholm. Samtidigt överfördes produktion av bullar och några frukostbrödssorter från Skogaholms bageri i Varberg till Schulstads Göteborgsbageri. Överföringar i Produktionsinitiativet gick sålunda i båda riktningar mellan företagen.

Aktivitetsåtgärderna förekom i samtliga initiativ. Huvudsakligen överfördes aktiviteterna från förvärvat till det förvärvande företag. Emellertid övertog målföretaget verksamhet både vad gäller marknadsföring och produktutveckling i Marknadsinitiativet, och i Produktionsinitiativet gjordes överföringar i båda riktningar.

Realiseringsåtgärder rörande rutiner

Flera arbetsuppgifter utfördes i båda de fusionerande företagen, men utfördes på skilda vis. Utjämnandet av sådana skillnader genom överföringar av rutiner framträdde som en viktig del av realiseringen i båda förvärven. I tabell 7:4 nedan visas rutinöverföringarna.

Tabell 7:4. Åtgärder rörande rutiner ur initiativen

Initiativ	Åtgärder i initiativen
Administration	Skogaholms löne- och faktura- och orderrutiner införs hos Schulstad
Logistik	Införande av Skogaholms arbetssätt för kundplockning i Schulstad
Produktion	Införande av Skogaholms arbetssätt för bakning i Schulstad
Kvalitet	Elektas regulatoriska rutiner införs i Neuromag inför FDA-kontroll
Kvalitet	Införande av Elektas system för bokföring i Neuromag
Kvalitet	Införande av Elektas projektstyrningssystem i Neuromag

I Administrationsinitiativet överfördes Skogaholms löneutbetalningsrutiner i Schulstad så att arbetssätten standardiserades. På samma vis samordnades order- och redovisningssystemen, vilket bland annat bäddade för senare åtgärder inom Schulstads säljorganisation i Logistikinitiativet. Även i Logistik- och Produktionsinitiativet infördes Skogaholms rutiner, i Logistikinitiativet gällande packningen av kundorder, i Produktionsinitiativet vad gäller startpunkter för bakning, och hur bakningen planerades och genomfördes med avseende på underskott jämfört med kundorderna.

I medicinteknikförvärvets Kvalitetsinitiativ kom några av Elektas regulatoriska rutiner att brådstörtat införas inför den FDA-kontroll som hade annonserats, följt av den "light"-version av projektledningssystemet som skulle styra hur arbetet utfördes, samt administrativa rutiner.

Sammanlagt sex åtgärder rörande rutiner genomfördes i fyra av initiativen. Värt att notera är att det i samtliga fall innebar att rutiner överfördes från förvärvande företag till målföretaget, aldrig tvärtom. Rutinöverföringarna kombinerades på skilda vis med åtgärder rörande resurser och aktiviteter och framträder därmed som en urskiljbar och viktig del i realiseringsarbetet. De rutiner som överfördes skilde sig vidare med avseende på formaliseringsgraden. Sättet på vilket brödet plockades efter de order som kunderna hade skickat in hade vuxit fram inom de båda företagen under längre tid och framstår som relativt spontant framvuxet, jämfört med det projektstyrningssystem som infördes i Neuromag som hade utvecklats och designats för att formellt styra arbetet.

Mönster i realiseringens genomförande

Det framträder att realiseringens genomförande tydligt skilde sig mellan flera av initiativen. Ovan framträdde att realiseringsåtgärder ur de tre kategorierna förekom i vissa, men inte alla initiativ. Vidare förekom flera åtgärder ur en kategori inom ett och samma initiativ. Som exempel rymde Kvalitetsinitiativet tre åtgärder rörande rutiner, men saknade

resursåtgärder. Dessutom skedde överföringar i olika riktningar: från förvärvande till förvärvat och vice versa. Flera resursåtgärder innebar vidare att resurser helt enkelt avyttrades, och därmed lämnade företagen. På åtgärdsnivån framträder betydande skillnader avseende realiseringens genomförande.

Om materialet istället betraktas på initiativnivån framträder vissa mönster som låter likheter mellan vissa av initiativen framträda. Initiativen rymde olika kombinationer av åtgärder ur de tre kategorierna vilka överfördes i olika riktningar. Genom sådana mönster kan typiska initiativ identifieras. En sådan kategorisering utifrån empiriska kännetecken uppvisar likheter med idealtyper (Weber, 1919/1983), vilket är koncept som skall vara meningsfulla analytiska konstruktioner. De typiska initiativ, eller initiativtyper, som framträder syftar till att lyfta fram huvuddragen för realiseringens genomförande som dels skall framhäva gemensamma drag inom respektive initiativtyp, dels peka på väsentliga skillnader mellan typerna. De utgör därför mera renodlade begrepp än den empiri de är satta att representera.

Dessa typiska initiativ uppvisar likheter rörande tre aspekter. Eftersom inte alla initiativ rymde åtgärder ur samtliga kategorier är en aspekt vilka åtgärdskategorier som fanns representerade, alltså vilken kombination av åtgärdskategorier som finns företrädd i initiativet. En andra rörde att riktningen på överföringarna mellan de fusionerande företagen skilde sig - från förvärvande till förvärvat, eller tvärtom. Slutligen framträder vissa mönster i tiden, där åtgärder ur vissa kategorier föregick andra. Genom att särskilja initiativen utifrån sådana mönster kan initiativ som uppvisar likheter sammanföras till tre initiativtyper. Dessa kallas för rationaliseringsinitiativ, investeringsinitiativ, respektive specialiseringsinitiativ.

Fyra rationaliseringsinitiativ

Den första initiativtypen benämns rationaliseringsinitiativ och omfattar Administrations-, Logistik-, Produktions- samt Tillverkningsinitiativen.

Genomförandet av realiseringen i rationaliseringsinitiativen kännetecknas främst av resursneddragningar, vanligen i målföretaget. De inleddes med att förvärvande företags rutiner överfördes till målföretaget. Detta innebar att standardisera utförandet av vissa arbetsuppgifter. Därefter följde omfattande aktivitetsöverföringar mellan företagen. Vanligen gick dessa i riktningen från förvärvat till förvärvande företag. Slutligen genomfördes avyttringar av resurser, vanligen i målföretaget. Realiseringsåtgärderna ur de tre kategorierna för rationaliseringsinitiativen visas i ordningsföljd uppifrån och ned i tabell 7:5 nedan.

Tabell 7:5. Ledningens realiseringsåtgärder i rationaliseringsinitiativen

Åtgärder för realisering	Rutinöverföring till målföretaget ▼ Aktivitetsöverföring till förvärvande företag ▼ Resursneddragningar, främst i målföretaget
Rationaliseringsinitiativ i de studerade förvärven	Administration Logistik Produktion Tillverkning

De initiativ som genomfördes som rationaliseringsinitiativ förekom alltså i båda förvärven, även om tre av de fyra genomfördes i bageriförvärvet. Värt att notera är att Tillverkningsinitiativet vid datainsamlingen endast hade inlett utlokaliseringen, och att arbetet med att minska resurserna i form av de anställda i sammansättningen av megen ännu inte var fullt ut genomfört. Att beslutet var fattat och processen igång ligger till grund för att ändå inkludera detta initiativ bland rationaliseringsinitiativen.

Genomförandet av initiativen i denna initiativtyp uppvisar alltså stora interna likheter i hur ledningen timade sina åtgärder, där rutinöverföring följdes av aktivitetsöverföring, vilket avslutades med resursöverföring. Denna ordning framstår som rimlig om den exemplifieras ur de studerade förvärven. Exempelvis innebar rutinöverföringen från Skogaholms lönerutiner hos Schulstad en standardisering av hur arbetet utfördes. Rutinöverföringen utgjorde då

mindre ett realiseringsmål i sig själv än en förutsättning för en senare aktivitetsöverföring. Genom att arbetssätten var standardiserade kunde de lättare utföras i mottagande företag. Exemplet med löneutbetalningen kan illustrera detta: så länge som Schulstad hade en annan dag för utbetalning av lön och ett annat lönesystem än Skogaholms skulle det medföra en ökad arbetsbelastning som befintliga resurser i Skogaholms administration i Lund inte bedömdes klara. Först när lönesystemen hade standardiserats och samma system användes i båda kunde arbetet också utföras i Lund utan att innebära orimligt extraarbete.

En förutsättning för aktivitetsöverföringen var vidare att förvärvande företag hade en överskjutande resurskapacitet för att utföra ytterligare aktiviteter. Denna lediga kapacitet kunde se lite olika ut. I Logistikinitiativet rörde det sig i många fall om kapacitet i fysisk bemärkelse såsom utrymme i lastbilar och depåer. Här fanns det tydliga övre gränser för hur mycket aktiviteter som kunde tas emot utan att kräva större resurser. Andra kapaciteter kan beskrivas som mer abstrakta, och utan lika tydliga tak. Vissa datoriserade sysslor kunde skötas för två företag utan att resursanvändningen ökade jämfört med om sysslorna utfördes för ett. Ett exempel ur Administrationsinitiativet var bokslutsrapporter. En stor del av arbetet skedde med datorstöd. Att addera två företags bokslut innebar en viss ökning i handläggning, men i huvudsak endast att siffrorna som hanterades blev större, vilket inte gjorde arbetet mer krävande.

Bitvis fanns redan denna extrakapacitet, såsom den transportkapacitet som fanns i Skogaholms bilar och depåer i Logistikinitiativet, eller Elektas administrativa resurser, vilka även kunde utföra Kvalitetsinitiativet åt Neuromag. I andra fall behövde vägen för överföringar mellan företagen beredas genom interna omstuvningar. Detta blev tydligt vid den stora flytten av produktion inom bageriföretagen. Här koncentrerades produktion av produkter vissa linjer, vilket skapade lediga resurser dit produktion av andra brödsorter flyttades. Sammantaget blev resultatet av aktivitetsöverföringarna att ledig kapacitet koncentrerades, vanligen till målföretaget.

Som ett tredje och sista steg, och kännetecknande för denna initiativtyp, genomfördes neddragningar som innebar att de nu frilagda resurserna avyttrades. I tre av de fyra rationaliseringsinitiativen, nämligen i Administrations-, Logistik- och Tillverkningsinitiativet, skedde resursneddragningarna i målföretaget. Endast i Produktionsinitiativet kom det förvärvande företaget, Skogaholms, att drabbas hårdast, och då konkret av Varbergsbageriets nedläggning.

Gemensamt för rationaliseringsinitiativen var att de präglades av en strävan efter att avyttra resurser som inte bedömdes nödvändiga för verksamheten. Realiseringen i rationaliseringsinitiativen kan sammanfattande beskrivas som att ledningen införde förvärvande företags arbetssätt. Därefter överfördes aktiviteter till förvärvande företag. Slutligen avyttrades nu lediga resurser, vanligen från målföretaget. Dessa initiativ uppvisade likheter trots att de förekom i båda förvärven, och alltså i vitt skilda branscher, och spände över flera funktionsgrenar, såsom administration och tillverkning.

Tillverkningsinitiativet framträder som lite av ett specialfall inom denna initiativtyp. Ett särdrag just för Tillverkningsinitiativet var att en relativt låg grad av rutiner överfördes från förvärvande till förvärvat företag. En förklaring är att det var just en utlokalisering som skedde. Därför kom arbetssätten istället att överföras till det företag som skulle ta över tillverkningen av megen. En av de kompetenser som Elektapersonalen beskrev sig ha var just att leda utlokalisering till andra företag. Överföringen av rutiner var alltså generell för rationaliseringinitiativen, men mottagaren skilde sig.

Rationaliseringsinitiativen genomdrevs i samtliga fall i relativt högt tempo när realiseringen väl hade inletts. Tillverkningsinitiativet hölls tillbaka av Elektaledningen och sjösattes sent, men även här präglades genomförandet av bestämdhet när det väl genomfördes. Också exemplen på realiserade synergieffekter var i denna initiativtyp relativt snabba och tydliga.

Två investeringsinitiativ

Den andra initiativtypen benämns investeringsinitiativ, och omfattar två initiativ ur de studerade förvärven, nämligen Marknads- och Utvecklingsinitiativen. Om ledningen av rationaliseringsinitiativen kännetecknades av en minskning av resurser i målföretaget är fallet här det motsatta. Det framträder i materialet att det redan vid förvärvet var klart att resurser skulle skjutas till målföretaget. I den mån verksamheten som utfördes var gemensam för båda företagen fördes även aktiviteter i samma riktning. Däremot var ledningarna återhållsamma med att påföra målföretaget rutiner, och rutinöverföringar saknades helt inom de två initiativen. Syftet med dessa initiativ kan beskrivas som att bygga ut den verksamhet som bedrevs i målföretaget. Åtgärderna i investeringsinitiativen visas nedan i tabell 7:6.

Tabell 7:6. Ledningens åtgärder i investeringsinitiativen

Åtgärder för realisering	(inga rutinöverföringar) Resursökningar i målföretaget ▼ Aktivitetsöverföringar främst till målföretaget
Investeringsinitiativ i de studerade förvärven	Marknad Utveckling

Det gemensamma och utmärkande draget för dessa initiativ var de ökningar av resurserna kring den kompetens som nämndes som huvudmotiv för initiativens genomförande. I bageriförvärvet uttalade Marknadsinitiativets ledning att den marknadsförings- och produktutvecklingskompetens som fanns i Schulstad var överlägsen Skogaholms vars decentraliserade organisation främst hade bedrivit marknads- och produktutveckling i bageriområdena. Kundkedjorna ställde krav på nya produkter vilket genom förvärvet kunde bemötas med den marknads- och produktutvecklingskompetens som Schulstad besatt. För att nyttja dessa resurser också för Skogaholms del sköts ökade resurser till. En satsning på ökade resurser för produktutveckling och marknadsföring följde. Arbetet tog sig bland annat uttryck i marknadsföringskampanjer tidningar och TV. Dessutom nyanställdes nio personer i de båda bageriområdena för att

fungera som "space management"-konsulter. Satsningen i produktutvecklingen resulterade i att antalet nyutvecklade Skogaholmsprodukter nära nog fyrdubblades jämfört med antalet åren före förvärvet.

På samma vis beslutade ledningen i Utvecklingsinitiativet att skjuta till resurser för att öka forskningskapaciteten för mjukvaruutvecklingen i Neuromag. Totalt anställdes sex personer, vilket ökade möjligheterna att nå resultat i arbetet med att utveckla megen. I båda investeringsinitiativen fördes ökade resurser till den specifika kompetens som saknades i det förvärvande företaget. Genom att omfördela resurser och aktiviteter kunde mer arbete och fler aktiviteter utföras vid den enhet som besatt den kritiska resursen.

I investeringsinitiativen överfördes aktiviteter i båda riktningarna, både från förvärvande företag till målföretaget och i motsatt riktning. I Marknadsinitiativet överfördes ansvar för produktutveckling till Schulstad tillsammans med en rad arbetsaktiviteter rörande marknadsfrågor. I Marknadsinitiativet kan de aktiviteter som överfördes alltså betecknas som gemensamma för båda företagen: båda behövde produktutveckling och marknadsföring.

I Utvecklingsinitiativet överfördes aktiviteterna för produktutveckling istället till förvärvande företag. En ytterligare skillnad var att de aktiviteter som överfördes till Elekta rörde produktledningsansvar, där tonvikten låg på kommersiella bedömningar av hur megen borde utvecklas för att kunna sälja. Den tekniska kompetensen om megen saknades däremot i Elekta, och produktutvecklingsarbetet bedrevs fortsatt i Neuromag. Det är sålunda en skillnad i vilken typ av aktiviteter som överfördes mellan dessa båda initiativ: i Marknadsinitiativet överfördes initiativets kärnverksamhet som var gemensam för båda företagen, medan vad som kan betecknas som stödfunktioner överfördes i Utvecklingsinitiativet.

Inga rutinöverföringar vidtogs. Investeringarna gjordes i avdelningar som representerade kompetenser som förvärvande företag själv saknade. Eftersom rutinöverföringarna styrde arbetssätten framstår det därmed som naturligt att förvärvande företag var återhållsamma med att

påverka hur arbetet utfördes. Dels kan detta alltså förklaras av att närmare kunskaper om verksamheten saknades, dels förklaras återhållsamheten med rutinöverföringar dock av den försiktighet som ledningen i båda investeringsinitiativen gav uttryck för. Man vill helt enkelt ogärna skriva målföretagets personal på näsan hur de skulle arbeta. Det förekom alltså inga enskilda åtgärder där rutiner överfördes i investeringsinitiativen.

Däremot kom realiseringen i Kvalitetsinitiativet, där Elektas projektstyrningssystem infördes, att indirekt påverka en del av arbetet i Utvecklingsinitiativet. Genom den ökade transparensen kring hur projekten förlöpte innebar projektledningssystemet att prioriteringen av projekt i Utvecklingsinitiativet påverkades. Emellertid fortskred själva utvecklingsarbetet i hög grad på samma vis som före förvärvet.

Precis som rationaliseringsinitiativen förekom investeringsinitiativen i båda förvärven. Båda initiativen berörde också skilda funktionsgrenar inom företagen, även om utvecklingsverksamhet var gemensam för båda initiativen. Investeringsinitiativen genomfördes något långsammare än rationaliseringsinitiativen, och präglades av en stor lyhördhet för personalen i de förvärvade enheterna. Till detta kan nämnas att de resursåtgärder som genomfördes uppfattades innebära goda nyheter för de förvärvade enheterna i form av större resurser, och i Neuromags fall ökad finansiell trygghet för hela företaget.

Två specialiseringsinitiativ

En tredje typ av initiativ kallas specialiseringsinitiativ. Två sådana initiativ genomfördes, nämligen Kvalitets- och Marknadsföringsinitiativen. Genomförandet i dessa skilde sig både från rationaliserings- och investeringsinitiativen. Realiseringen liknar rationaliseringsinitiativen genom att först utgöras av vissa rutinöverföringar följda av transfereringar av stora delar av verksamheten i initiativen, från målföretaget till förvärvande företag. Däremot skedde inga resursåtgärder. I dessa initiativ kan syftet sägas ha varit att förlägga en verksamhet till en organisation med större kapacitet att utföra den. Till skillnad från de andra

initiativtyperna förekom specialiseringsinitiativen endast inom medicinteknikförvärvet. Åtgärderna i de tre kategorierna för de båda specialiseringsinitiativen visas nedan i tabell 7:7.

Tabell 7:7. Ledningens åtgärder i specialiseringsinitiativen	
Åtgärder för realisering	Visst överförande av rutiner till målföretaget ▼
	Aktivitetsöverföring till förvärvande företag
	(inga resursöverföringar)
Specialiseringsinitiativ i de studerade förvärven	Kvalitet Marknadsföring

Tidigt överfördes i Kvalitetsinitiativet en rad administrativa rutiner från Elekta till Neuromag, såsom vid införandet av Elektas redovisningsrutiner. Även på kvalitets- och den regulatoriska sidan infördes rutiner i form av Elektas projektledningssystem i Neuromag, vilket gjorde arbetssätt och benämningar mera lika dem som användes i Elekta. Detta påverkade bland annat den regulatoriskt föreskrivna dokumenteringen som utfördes av den kvalitets- och regulatoriska personalen. I Marknadsföringsinitiativet infördes inga nämnvärda rutiner i Neuromag, eftersom marknadsföringsverksamheten i stort flyttades till Elekta och USA i och med att Neuromags marknadsföringsansvarige flyttades dit.

Syftet framstår som att flytta verksamhet dit där redan befintliga kapaciteter fanns. I båda specialiseringsinitiativen överfördes aktiviteterna nära nog i sin helhet till Elekta när regulatoriskt-, kvalitets- och visst administrativt arbete respektive marknadsföringsarbete överfördes från Neuromag till Elekta. I Kvalitetsinitiativet övertogs en stor del av det kvalitets- och regulatoriska arbetet. Elekta hade tillräcklig kapacitet för att med sin större organisation snabbare kunna ta fram de ansökningar om tillstånd att sälja megen som behövdes. Efterhand blev Neuromags roll att förse Elekta med de data som krävdes medan Elekta utförde själva arbetet. Redan tidigt kom marknadsföringsarbetet nästan i sin helhet att förläggas till Elektas organisation, och en person inom marknadsföringen i Elekta tilldelades ansvar för megen.

Specialiseringsinitiativen skilde sig från övriga initiativtyper genom att uppvisa endast små resursförändringar. I Marknadsföringsinitiativet flyttades en person med både produkt- och marknadsföringskompetens till Elektas kontor i Atlanta för att hjälpa till med marknadsföringen i USA. Men medan överföringen av marknadsföringspersonen till USA var viktig bar den prägeln av en övergående lösning. En motsvarande överföring av resurser saknades i Kvalitetsinitiativet. Som helhet var därmed resursåtgärderna inom specialiseringsinitiativen av endast liten omfattning jämfört med övriga initiativtyper. Istället framträder transfereringen av aktiviteter som den centrala åtgärden i dessa initiativ för att realisera synergier. Genom att förlägga aktiviteter till Elekta kunde de befintliga resurserna användas även för aktiviteter som gällde Neuromags produkter.

Båda specialiseringsinitiativen ägde rum inom medicinteknik-förvärvet och i båda fallen kan genomförandet sammanfattas med att aktiviteter flyttades från målföretaget till förvärvande företag. Detta medgav att samma typ av uppgifter utfördes, men uteffekten i vissa fall kunde öka.

Skillnader i ledning av synergirealisering mellan de tre initiativtyperna

De gemensamma dragen för genomförandet i de tre initiativtyperna rationaliserings-, investerings- och specialiseringsinitiativen sammanfattas i tabell 7:8, vilken utgör en sammanställning av de tre senaste tabellerna, nämligen tabell 7:5, 7:6 respektive tabell 7:7.

Tabell 7:8. Sammanställning av realiseringens genomförande i de tre initiativtyperna			
Initiativtyp / Åtgärder Och initiativ	**Rationalisering**	**Investering**	**Specialisering**
Åtgärder för realisering	Rutinöverföring till målföretaget ▼	(inga rutinöverföringar)	Visst överförande av rutiner till målföretaget ▼
	Aktivitetsöverföring till förvärvande företag ▼	Resursökningar i målföretaget ▼	Aktivitetsöverföring till förvärvande företag
	Resursminskningar, främst i målföretaget	Aktivitetsöver-föringar främst till målföretaget	(inga resursöverföringar)
Initiativ i de studerade förvärven	Administration Logistik Produktion Tillverkning	Marknad Utveckling	Kvalitet Marknadsföring

I tabell 7:8 tydliggörs att kategoriseringen av realiseringsåtgärderna är behjälplig i att strukturera hur ledningen genomförde de åtta initiativen. Realiseringens genomförande kan beskrivas utifrån tre grundläggande kategorier, nämligen resurser, aktiviteter och rutiner. Genomförandet av realiseringen, i bemärkelsen hur ledningen kombinerade åtgärder ur de olika kategorierna, uppvisar stora likheter inom respektive initiativtyp. Samtidigt finns tydliga skillnader mellan initiativtyperna, som exempelvis mellan rationaliserings- och investeringsinitiativen. Studiens andra resultat blir mot bakgrund av tabellen ovan att realiseringen i initiativen både uppvisade likheter och skilde sig åt på ett sätt som möjliggör att sammanfatta realiseringen till tre typer av realiseringsinitiativ.

Resultat 2: Realiseringen i de åtta empiriska initiativen genomfördes på tre särskiljbara vis. Realiseringen uppvisar stora likheter inom, men tydliga skillnader mellan, initiativtyperna. Dessa tre initiativtyper benämns rationaliserings-, investerings- respektive specialiseringsinitiativ.

Detta resultat skiljer sig på några viktiga sätt från huvuddelen av processlitteraturen. En skillnad är att få processtudier har tagit ett omfattande grepp kring ledningens åtgärder för att realisera synergier i fusioner och förvärv. Som visades i kapitel tre är det vanligt att diskutera ansvarsfördelningen i realiseringen. Lindgrens (1982) ramverk för att skilja mellan lednings- och strukturella verktyg framhävde exempelvis vilka typer av aktörer som tilldelas ansvar, såsom specialister eller konsulter, och hur samordning sker, såsom genom möten och informella chefskontakter. Resultatet ovan menar jag därför kompletterar sådana resultat genom att belysa närmare hur realiseringen genomförs.

Att realiseringens genomförande uppvisar stora skillnader inom de båda förvärven utgör ett komplement till de integrationsramverk som har utvecklats i tidigare litteratur. Som jag visade i litteraturöversikten i avhandlingens andra kapitel har en rad ramverk utvecklats för att kategorisera olika typer av integrationsstrategier (Larsson, 1990:209; Napier, 1989:277; Marks och Mirvis, 1998:71-73). Gemensamt för dessa ramverk är att de beskriver integrationen eller integrationsstrategin på förvärvsnivån. Det framträder mindre tydligt huruvida realiseringen genomförs på skilda vis *inom* förvärven. Resultatet ovan visar att realiseringen inom respektive initiativtyp uppvisade stora likheter mellan förvärven. Samtidigt lät initiativtyperna skillnader framträda inom inom förvärven. I tabell 7:9 visas fördelningen av de empiriska initiativen för respektive förvärv inom de tre initiativtyperna.

Tabell 7:9 Fördelningen av studiens åtta empiriska initiativ utifrån huruvida de genomfördes som rationaliserings-, investerings-, respektive specialiseringsinitiativ

Initiativtyp / Förvärv	Rationalisering	Investering	Specialisering
Bageriförvärvet	Administration		
		Marknad	
	Logistik		
	Produktion		
Medicinteknik-förvärvet			Kvalitet
			Marknadsföring
		Utveckling	
	Tillverkning		

Resultaten i tabell 7:9 möjliggör att nyansera bilden av integrationen som ges i den tidigare litteraturens integrationsramverk. Inget av de två förvärven präglades av en enda, enhetlig realiseringsmetod. I bageriförvärvet genomfördes tre av de fyra initiativen som rationaliserings-initiativ; endast Marknadsinitiativet genomfördes i form av investeringsinitiativ. I medicinteknikförvärvet förhöll det sig annorlunda. Där genomfördes ett rationaliseringsinitiativ, två specialiseringsinitiativ, och ett investeringsinitiativ.

Utifrån detta kan några viktiga punkter i den tidigare process-litteraturen diskuteras. En sådan är att betydelsen av klassificeringar av integration på förvärvsnivån kan utvecklas. I kapitel två presenterades Haspeslagh och Jemisons (1991:145) ramverk för integration av fusioner och förvärv. Uttryckt i dess begrepp uppvisar realiseringen i de här studerade förvärven upp flera integrationsstrategier parallellt: rationaliseringsinitiativen liknade det som hos Haspeslagh och Jemison (1991:145) benämns "absorption", medan investeringsinitiativen närmast framstår som "bevarande". Specialiseringsinitiativen däremot vore att likna vid "symbios". Detta stödjer och resultaten hos några tidigare studier som har framhävt tudelade integrationsstrategier, där kostnadssänkande respektive intäktssynergier eftersträvas i samma förvärv (Häkkinen, 2005), och att integrationen kan drivas i olika tempo (Schweizer, 2005). På så vis framträder ramverk på förvärvsnivån som etiketter vilka kan rymma stora interna skillnader i hur realiseringen bedrivs. Det innebär inte att ramverkens betydelse som övergripande etikett för integrationen i samgåenden behöver sättas ifråga. Men jag menar att resultatet visar att sådana etiketter också kan innehålla stora skillnader. Det är annorlunda uttryckt viktigt att hålla i minnet på vilken analysnivå som realiseringen beskrivs.

Vidare kan poängteras att de initiativtyper som framträdde förekom i skilda typer av verksamheter, dels inom, dels mellan förvärven. Tabell 7:9 visar att realiseringen inom initiativtyperna genomfördes på liknande sätt inom exempelvis administrations- och produktionsverksamhet. Genomförandet inom initiativtyperna var emellertid också likartat över de

två förvärven, som förekom i vitt skilda branscher. Endast specialiseringsinitiativen förekom bara i medicinteknikförvärvet. Vidare genomfördes realiseringen i liknande verksamheter på olika sätt. Realisering inom administrativ verksamhet genomfördes på skilda vis i de två förvärven: i bageriförvärvet som rationaliseringsinitiativ, men som specialisering i medicinteknikförvärvet. Detsamma gäller också för marknadsföringsfunktionerna. Gemensamt var dock att realiseringen inom produktion och tillverkning i båda förvärven genomfördes som neddragningsinitiativ. Mot bakgrund av dessa olikheter framstår det som att verksamheten vare sig på företags- eller initiativnivå är bestämmande för hur realiseringen bedrivs.

Slutligen: realiseringen var inte enkelriktad mellan företagen, utan berörde i viss mån båda företagen i de två förvärven. Detta skiljer sig från flertalet integrationsramverk, där det främst är målföretaget som påverkas av integrationen vilket är fallet hos Lindgren (1982) och hos Haspeslagh och Jemison (1991). I det här studerade materialet, och särskilt i bageriförvärvet, kom realiseringen att få stora konsekvenser även för förvärvande företag, särskilt nedläggningen av Varbergsbageriet, men även i att marknadsföringsansvar överfördes till målföretaget. Att integration i hög grad kan påverka även förvärvande företag stödjer därmed det synsätt som företräds av Marks och Mirvis (1998), vilket explicit anger att förvärvande företag kan påverkas mest av realiseringen.

Från allmän och enhetlig till avgränsad och specifik realisering

Startpunkten för kapitlet var kännetecknet för den tidigare processlitteraturen att främst behandla realiseringen på förvärvsnivån och inte främst ha ägnats åt ledningens realiseringsåtgärder med följd att färre nyanser har framträtt rörande hur eller var i samgåenden som realiseringen genomförs. Som en följd formulerades avhandlingens första forskningsfråga, vilken löd: hur organiseras och genomförs realiseringen?

Grundat i analysen av de ledningsåtgärder som framträdde är det nu möjligt att ge ett svar på denna fråga.

Jag har visat att realiseringen i de två studerade förvärven organiserades inom särskiljbara realiseringsinitiativ, ledda av ledningen och riktade mot att realisera identifierade synergipotentialer. Genomförandet kan beskrivas som strävan efter att realisera synergier genom att organisera företagens verksamheter i överföringar av resurser, aktiviteter och rutiner. Genomförandet i de sammanlagt åtta initiativ som vidtogs i de två förvärven inordnades i tre initiativtyper. Dessa benämndes rationaliserings-, investerings- respektive specialiseringsinitiativ. Också inom det lilla Neuromag med ett trettiotal anställda, drevs realiseringen på tydligt skilda vis och med tydligt särskiljbara mål och effekter.

Resultaten pekar mot att teoretiska ramverk för skilda typer av fusioner och förvärv har ett värde som övergripande etiketter för integrationen, vilka emellertid kan rymma stora interna skillnader i hur realiseringen bedrivs.

Svaret på studiens första forskningsfråga kan därmed formuleras som att ledningen realiserar synergier genom att initiera rationaliserings-, investerings- och specialiseringsinitiativ. Dessa är organisatoriskt och tidsmässigt avgränsade ledningsledda ansträngningar för att realisera identifierad synergipotential. De åtgärder som vidtas i initiativen kan beskrivas utifrån åtgärdskategorierna resurser, aktiviteter och rutiner, och kombinationer av dessa motsvarar hur realiseringen genomfördes Sammanfattningsvis menar jag att resultaten i kapitlet pekar mot en förändrad syn på realiseringen, från en inte närmare definierad, enhetlig och jämnt utspridd realisering till en där ledningen eftersträvar realisering av *skilda synergimål* på *skilda sätt* i avgränsade realiseringsinitiativ.

KAPITEL ÅTTA

REALISERINGEN, SYNERGIERNA OCH LEDNINGENS HÄNSYN

En av de mest uppmärksammade aspekterna i litteraturen om integration efter fusioner och förvärv är att realiseringen kan utlösa negativa effekter för personalen. Som visades i kapitel tre framställer processlitteraturen ofta ledningens uppgift som en balansgång, där realiseringen behöver genomföras utan att inverka negativt på företagens personal. Det är i detta kapitel som svaret söks på avhandlingens andra forskningsfråga som rörde hur ledningens hänsyn till anställda påverkar genomförandet av realiseringen. Startpunkten blir de skilda mönster i realiseringen som framkom i förra kapitlet.

Kapitlet omfattar tre delar. Inledningsvis används studiens synergiramverk för att undersöka vilka synergier som eftersträvades inom initiativen. Kopplat till detta förs en diskussion om vilka effekter för personalen av realiseringen som ryms i materialet. Därefter undersöks vilken hänsyn som ledningen tar till anställda i de här studerade förvärven. Slutligen diskuteras vad som kan förklara att ledningen tog mer hänsyn i vissa situationer än i andra.

Synergityperna och realiseringen

Det ramverk för synergier som utvecklades i kapitel två skilde mellan kostnadssänkande och intäktssynergier. Bland argumenten för denna uppdelning fanns att synergiernas effekter förbinds med värdeskapandet i förvärvet, och att de belyser två problem som ledningen kan tvingas att hantera för att behålla eller öka företagets konkurrenskraft. Å ena sidan ha för stora resurser och därmed för höga kostnader, å andra sidan att ha för små eller fel resurser för att kunna hävda sig mot konkurrensen. Genom att analysera realiseringens genomförande i initiativtyperna framträder att ledningens synergimål i de allra flesta initiativen kunde tillskrivas en av de två synergityperna ur ramverket. Redan namnen på de tre initiativtyperna - rationaliserings-, investerings- och specialiserings-initiativen - skvallrar om vilka synergimål som eftersträvades.

Kostnadssänkningar som mål i rationaliseringsinitiativen

I synergiramverket i kapitel två visas att kostnadssynergier vanligen definieras som ökad utnyttjandegrad av tillgängliga resurser. Realiseringen i rationaliseringsinitiativen uppvisar tydliga tecken på en sådan strävan. Redan tidigt i rationaliseringsinitiativen uttrycker ledningen målet att samlokalisera och gemensamt utnyttja färre resurser. Detta framträder särskilt tydligt i bageriförvärvet, där aktivitetsöverföringar och avyttrade resurser var vanligt förekommande. I dessa initiativ genomfördes också prispress gentemot leverantörer. I motsats till detta saknas tydliga tecken på en strävan efter ökad volym eller pris, eller på att överföra kunskaper, och därmed höja intäkter. Det framträder alltså att ledningen huvudsakligen eftersträvade skal- och breddfördelar samt ökad förhandlingsstyrka mot leverantörer. Jämfört med studiens synergiramverk uppvisar genomförandet i de fyra rationaliseringsinitiativen en entydig strävan efter kostnadssynergier.

Intäktssynergier i investeringsinitiativen

I motsats till rationaliseringsinitiativen framstår genomförandet i investeringsinitiativen som strävande efter att höja intäkter. Redan tidigt i båda investeringsinitiativen överfördes resurser till de enheter i målföretagen som bedrev produktutveckling. Detta framträdde i form av ökade resurser för produktutveckling av nya brödsorter i Schulstads avdelning för produktutveckling och nyanställningar inom "space management" och som resursöverföringar till Neuromag, där sex personer nyanställdes för att arbeta med utveckling av megen. I förlängningen kan detta tolkas som en strävan att nå ökad förhandlingsstyrka gentemot kunder. Ökad försäljningsvolym på de egna produkterna i kundernas butiker skulle möjliggöra en förstärkt förhandlingsposition. Dessa ökningar av resurser och medvetet ökade kostnader står alltså i bjärt kontrast till rationaliseringsinitiativen.

Vidare förekom "cross selling" när Schulstads och Skogaholms produkter distribuerades gemensamt och till kundkedjor där det ena företaget tidigare hade varit svagt företrätt. Dessutom förekom viss kunskapsöverföring i Utvecklingsinitiativet. I synergiramverket förbinds dessa synergier med ökade intäkter. Båda investeringsinitiativen, Marknads- och Utvecklingsinitiativen, kan därmed tillskrivas en strävan efter högre intäkter.

Både-och i specialiseringsinitiativen

Specialiseringsinitiativen uppvisar en mindre entydig samstämmighet mellan genomförandet och kostnadssänkande eller intäktshöjande synergier. Det finns skäl att tillskriva Marknadsföringsinitiativet en strävan efter intäktssynergier. Synergin uppstod då Neuromags produkt marknadsfördes av Elektas marknadsföringsorganisation för att nå fler kundkliniker i USA. Detta motsvarar en form av "cross-selling" vilket i synergiramverket förbinds med intäktssynergier. I detta fall skedde realiseringen genom att aktiviteterna kring marknadsföring nästan helt

överfördes till Elekta. Marknadsinitiativets synergimål framstår därmed som främst intäktshöjande.

De synergimål som eftersträvades i Kvalitetsinitiativet framstår som mindre enhetliga. En förklaring till detta är att initiativet berörde två typer av verksamheter: kvalitets- och regulatoriskt arbete å ena sidan, administration å den andra och att realiseringen bedrevs på delvis skilda vis i dessa delar. Inom förstnämnda bestod en stor del av arbetet i att öppna vägen för att megen skulle nå fler kunder. Detta har stora likheter med att bana vägen för "cross-selling". Det regulatoriska arbetet skulle bädda för marknadsföringen av megen på fler marknader. Med sin erfarenhet från export av strålkniven till skilda marknader kunde Elekta vara behjälplig också vid export av megen.

Det går att hävda att erfarenheten utgjorde en form av ledig resurs som kunde användas på en annan produkt motsvarade detta närmast en "economy of scope" eller breddfördel som alltså enligt ramverket verkar kostnadssänkande. Den stora vinsten utgjordes emellertid av att uteffekten av kvalitetsarbetets kunde ökas. Genom att överföra aktiviteterna till Elekta kunde på kort tid ett antal nya importtillstånd för megen ordnas, och därmed en större marknad öppnas, vilket banade väg för högre intäkter. Detta gav också resultat. Under den period som studien genomfördes hade Elekta sökt och utverkat olika importtillstånd till bland annat Kanada och Kina. Både kvalitets- och regulatoriskt arbete i Kvalitetsinitiativet kan därmed sägas ha överförts till en organisation med tillgängliga större resurser, istället för att investera dessa verksamheter i Neuromag. Den korsvisa försäljningen framstår därmed som dels kostnadssänkande, dels intäktshöjande.

I den andra delen i samma initiativ, administrationen, framstår uteffekten istället som jämförbar med den före realiseringen. Överföringen av arbetsuppgifter från Neuromag till Elekta innebar att arbetsuppgifter överfördes från Helsingfors till Stockholm. Att det redan fanns en organisation för dem inom Elekta innebar att Neuromag avlastades. Här framträder inte att några tydliga intäkter fanns att vänta av realiseringen. Snarast framträder denna del som en rationalisering men

utan resursneddragningar i Neuromags redan minimala administrationen. Det går därför att betrakta realiseringen i den administrativa delen av Kvalitetsinitiativet som eftersträvande små kostnadssänkningar.

Diskussionen ovan sammanfattas i tabell 8:3, som visar fördelningen av initiativ utifrån vilka synergier som eftersträvades.

Tabell 8:3. Fördelningen av initiativ utifrån synergityp

Synergityp	Initiativ	Initiativtyp
Kostnadssänkande	Administration Logistik Produktion Tillverkning	Rationalisering
Kostnadssänkande och intäktshöjande	Kvalitet Marknadsföring	Specialisering
Intäktshöjande	Marknad Utveckling	Investering

Tabellen visar hur initiativen kan sorteras utifrån huruvida kostnadssänkande- eller intäktshöjande synergier eftersträvades. I två av initiativtyperna och sex av de empiriska initiativen framstod realiseringen som en strävan efter huvudsakligen en typ av synergi: kostnadsminskningar i rationaliseringsinitiativen och intäktsökningar i investeringsinitiativen. Endast i specialiseringsinitiativen framstår genomförandet som eftersträvande såväl kostnadssänkande som intäktshöjande synergier.

Att ledningen inom samma förvärv kan eftersträva både kostnadssänkande och intäktshöjande synergier har visats förr. Schweizer (2005) fann att små förvärvade forskningsintensiva bolag fick fokusera på forskning, medan marknadsföring och distribution koncentrerades till större, förvärvande företag. Detta uppvisar särskilt likheter med medicinteknikförvärvet, där de båda specialiseringsinitiativen innebar att ansvaret för administration och marknadsföring överfördes till förvärvande bolag, medan forskningsverksamheten utökades. Häkkinen (2005) drar slutsatsen att realiseringen gick att förbinda med synergityperna kostnadssänkande respektive intäktshöjande. Att ledningen eftersträvar flera olika synergier och på skilda vis inom ett och samma förvärv är därmed gemensamt med dessa studier.

Medan dessa studier framhäver att samgåenden på *fusionsnivån* kan rymma strävan efter inbördes olika synergimål erbjuder tabell 8:2 en precisering, och nämligen att realiseringen på *initiativtypsnivån* kan knytas till de två synergityperna. Att på så vis kunna knyta realiseringen till avhandlingens synsätt på synergier innebär att också förbinda genomförandet på en lokal organisatorisk nivå i initiativen till hur värde skall skapas i realiseringen. Detta utgör därför studiens tredje resultat.

Resultat 3: Både kostnadssänkande och intäktssynergier eftersträvades i båda förvärven, men huvudsakligen i skilda initiativ. Realiseringen i på initiativtypsnivå kan delas in utifrån vilken synergityp som eftersträvades.

Tillsammans med Häkkinen (2005) och Schweizer (2005) erbjuder resultatet en nyansering av de mål som framträder i det stora flertalet fusionsstudier. Som jag visade i kapitel två förekommer en rad ramverk som betonar olika synergimål för olika samgåenden. Dessa fokuserar sålunda på de huvudsakliga synergimålen, vilka exempelvis kan vara produktutsträckning eller marknadsutvidgning (Lubatkin, 1983; Shelton, 1988; Napier, 1989). Resultatet ovan ger skäl för att argumentera att fusioner och förvärv alltså både innehåller flera inbördes olika synergimål, och att realiseringen på initiativnivå poängfullt kan beskrivas som eftersträvande kostnads- och intäktssynergier

Realiseringens negativa och positiva effekter för personalen

Realiseringens effekter för anställda har stått i centrum för huvuddelen av studierna av integration efter fusioner och förvärv (Nupponen, 1995:53; Häkkinen, 2005:65), med särskild betoning på negativa effekter (Larsson, 1990:219; Schweiger och Walsh, 1990:48). Många av de effekter som integrationslitteraturen har funnit nämndes i kapitel två. Till dessa räknas uppsägningar och kringskurna arbetsuppgifter, oro och stress (Ivancevich et al., 1987; Schweiger och Denisi, 1991), kulturella motsättningar

(Kleppestö, 1993; Teerikangas och Very, 2006), utmanade identiter (Schilling, 2008) och etiska förhållningssätt (Frostenson, 2006).

I empiribeskrivningarna framträdde flera situationer som återspeglade sådana effekter, med nedläggningar och stora uppsägningar som mest dramatiska exempel. De effekter för anställda som tydligast framträdde i materialet sammanställs initiativvis i tabell 8:1.

Tabell 8:1. Realiseringens mest framträdande effekter på anställda i initiativen

Initiativ	Positiva effekter	Negativa effekter
Administration	(Inga tydliga)	-Uppsägningar -Förlorat inflytande, förändrade arbetsuppgifter vid Schulstad i Göteborg -Viss konflikt kring införande av Skogaholms löneutbetalningsdag i Schulstad
Marknad	-Ökat ansvar för marknadsföring vid Schulstad i Göteborg -Ökat ansvar och ökade resurser för produktutveckling	(Inga tydliga)
Logistik	(Inga tydliga)	-Uppsägning av logistikpersonal, främst vid Schulstads depåer -Nya rutiner införs vid kundpackning i Schulstads Göteborgsbageri -Skogaholms utesäljarsystem införs i bageriområde Mellan men med endast få uppsägningar
Produktion	(Inga tydliga)	-Uppsägning av personal i Skogaholms -Införande av Skogaholms bakrutiner i Schulstad
Kvalitet	-Viss avlastning av administrativa uppgifter i Neuromag och stöd med kvalitets- och regulatoriskt arbete -Uttalat upplevda fördelar av införande av Elektas redovisnings- och projektledningssystem	(Inga tydliga)
Marknadsföring	(Inga tydliga)	(Inga tydliga)
Utveckling	-Kraftigt ökade resurser i Neuromag	(Inga tydliga)
Tillverkning	(Inga tydliga)	-Eventuellt negativa konsekvenser av resursneddragning som följd av utlokalisering av tillverkning

I tabell 8:1 visas de positiva och negativa effekter för anställda i initiativen som tydligast framträdde i materialet inom initiativen. Till dessa kan

läggas den ökade finansiella säkerhet som kom hela Neuromag tillgodo genom Elektas förvärv och som alltså gick utöver effekterna inom initiativen.

I tabellen framträder att realiseringens konsekvenser i flera fall uppvisar likheter med de negativa effekter som har framhävts i tidigare fusionslitteratur. Administrationsinitiativet medförde att cirka 30 personer vid Schulstads kontor i Göteborg sades upp, och i Produktionsinitiativets stängdes Varbergsbageriet vilket berörde runt tjugo personer. Även förändringar i arbetsuppgifter och rutiner upplevdes i några fall som negativt. Ansvarsområdet för personer i Schulstads nationella organisation kringskars efter inordningen i Skogaholms bageriområdesstruktur. Personer som tidigare såg sig som "spindel i nätet" på nationell nivå såg därmed sitt ansvarsområde krympa till endast en funktion inom ett bageri, vilket flera uttryckte var negativt. Administrationsinitiativets förändring av utbetalningsdag för lön i Schulstad utlöste motsättningar mellan fack och ledning, och införandet av Skogaholms kundplocknings-rutiner vid Schulstads bageri i Göteborg medförde vissa konflikter. Den kanske största striden utlöstes av nedläggningen av Skogaholms bageri på Kungsholmen, som var beslutad före förvärvet och därför inte har räknats till effekterna av samgåendet. Sammantaget förekom flera typer av negativa effekter för anställda som har uppmärksammats i integrationslitteraturen.

Det som emellertid redan vid en flyktig jämförelse framträder är att det samtidigt fanns andra grupper av anställda som gynnades av integrationen. I Marknadsinitiativet framstår Schulstadpersonalens roll i den sammanslagna organisationen som stärkt genom överföringen av aktiviteter för båda företagens marknadsarbete. Bland annat fick de ansvar för en stor del av utvecklingen av det gemensamma sortimentet. Hela förvärvet av Neuromag beskrevs av några intervjuade som en positiv utveckling för företaget, inte minst av den långsiktiga finansiella trygghet som Elektas ägande innebar. För personalen i Utvecklingsinitiativet framstår realiseringen som särskilt gynnsam genom de investeringar som gjordes. Däremot innebar utlokaliseringen att en rad anställda fick lämna

sin nuvarande arbetsplats, även om ambitionen var att de skulle anställas i utlokaliseringsföretaget.

Inom de två specialiseringsinitiativen fick realiseringen framför allt till följd att aktiviteter överfördes till förvärvande företag, med en viss rutinöverföring till målföretaget. Dessa hade relativt liten påverkan på de anställda; inga uppsägningar ägde rum, och den ökade arbetsbelastningen vid förvärvande företag nämndes inte som betungande. Nämnas kan att även serviceansvariga i Marknadsföringsinitiativet såg uppenbara fördelar med tillgången till Elektas resurser, och till och med införandet av det nya redovisnings- och projektledningssystemen upplevdes underlätta arbetet. Realiseringens effekter framstår här som närmast neutrala eller positiva.

Mot bakgrund av hur realiseringens effekter beskrivs i forskningslitteraturen kan det vara värt att sätta dem i ett större perspektiv. Hittills har de tydligaste direkta effekterna i initiativen diskuterats. Indirekt kom efterhand förvärven att påverka större delar av företagen än vad som har framgått i den här studien. Det kan dock nämnas att flera delar av båda förvärvens organisationer utanför initiativen inte direkt berördes av realiseringen. Till dessa kan nämnas bageriet i Örebro. Detsamma kan sägas för Elekta: huvuddelen av Elekta berördes inte av realiseringen. Att även dessa kan förmodas ha påverkats endast minimalt, om ens alls, av realiseringen.

Sammantaget pekar effekterna i tabell 8:1 på att realiseringen i båda förvärven hade flera negativa effekter för anställda, men också neutrala och positiva. Detta är intressant när det kontrasteras mot de effekter som realiseringen vanligen tillskrivs. Inom integrationsstudierna läggs en närmast ensidig betoning på realiseringens negativa effekter, där anställda vanligen framställts som offer (Empson, 2000:232).

I tabell 8:1 kan vidare utläsas att effekterna i stora drag följer de tre initiativtyperna. Föga förvånande hade rationaliseringsinitiativen med sina bitvis stora neddragningar tydligast negativa effekter. Jämfört med dessa framstår specialiseringsinitiativen, där endast aktiviteter och rutiner överfördes, som närmast neutrala, medan realiseringens effekter framstår som gynnsamma för personalen i investeringsinitiativen. Att realiseringen

hade negativa, men också neutrala och positiva effekter utgör studiens fjärde resultat.

Resultat 4: Realiseringen hade olika effekter för olika grupper av anställda. Effekterna var negativa framför allt i rationaliseringsinitiativen. I investeringsinitiativen var effekterna dock huvudsakligen positiva. I specialiseringsinitiativen var effekterna närmast neutrala.

Att realiseringens effekter här framstår som så blandade skulle kunna bero på att genomförandet skiljer sig från huvuddelen av de samgåenden som tidigare har studerats. Mot detta talar att exempel på positiva effekter förekommer också i tidigare processlitteratur. Exempelvis fann Larsson (1990:166-167) att anställda i de förvärvade företagen upplevde ökad trygghet genom förvärven, samt att arbetsuppgifterna utökades och därmed blev intressantare, och liknande resultat presenteras av Napier (1989:284) och Häkkinen (2005:101). Trots detta är den gängse beskrivningen av realiseringens effekter för anställda i fusionsförlopp alltså främst negativa.

I de fall då negativa effekter förekom var det inte endast målföretagets personal som drabbades. Nedläggningen av Varbergsbageriet drabbade exempelvis personal i förvärvande företag. Att just målföretagets personal behöver skyddas är annars ett vanligt tema i fusionslitteraturen. Det är exempelvis hos Haspeslagh och Jemison (1991) målföretagets behov av autonomi som skall beaktas, inte förvärvande företag.

Slutligen kan betonas att det framträder relativt få fall av spridningseffekter mellan initiativen, särskilt i det lilla Neuromag. Exempelvis hade neddragningarna till följd av Tillverkningsinitiativet kunnat dämpa trivseln i övriga delar av företaget, vilket dock inte framträdde i materialet. En möjlig förklaring är de relativt tydliga professionsgränserna. I studier av konsultföretag argumenterar både Greenwood et al. (1994) och Empson (2000) att anställda i samgåenden identifierar sig med sin profession, snarare än med företaget. Det är rimligt att anställda inom Utvecklingsinitiativet upplevde sig tillhöra en

annan profession, med andra arbetsuppgifter och andra bidrag till företagets värdeskapande än personalen i Tillverkningsinitiativet. Identifikation med professionen snarare än företaget kan därmed vara en förklaring till personal kunde framstå som relativt opåverkade också när neddragningar genomfördes bokstavligen i rummet bredvid.

Ledningens selektiva hänsyn till anställda

I materialet framträdde flera situationer där realiseringens genomförande präglades av omsorg om de anställda. Till exempel gav ledningen i båda förvärven uttryck för en strävan att informera personalen om kommande åtgärder, även om anställda vid några tillfällen gav uttryck för att de inte upplevde informationen som tillräcklig. I bagerierna användes anslagstavlor och e-post för att sprida information. Vid nedläggningar hölls möten med personalen både i storforum, som vid nedläggningarna av bagerierna på Kungsholmen och i Varbergs. Uppsägningar genomfördes åtminstone bitvis i enskilda möten. I bageriförvärvet ägde förhandlingar rum med facket inför mera omfattande förändringar. Också i medicinteknikförvärvet anordnades ett antal möten där Elektapersoner träffade och talade med personalen i Neuromag.

En personlig omsorg om anställda kom också till uttryck i flera intervjuer. Då neddragningar behövde genomföras uttryckte ledningspersoner stor ledsnad inför uppgiften och medkänsla med de uppsagda. Ovan citerades exempelvis en chef i Administrationsinitiativet som uttryckte att det inte var någon rolig dag då anställda skulle delges besked om uppsägning. Chefen vinnlade sig om att göra det på ett ärligt och öppet sätt och öga mot öga. Tecken på en personlig omsorg om anställda förekom i nära nog samtliga initiativ.

Däremot speglade genomförandet av realiseringen inte alltid denna omsorg. Till skillnad från en personlig omsorg definierades hänsyn till anställda tidigare som att planerad och eftertraktad realisering inte genomfördes med motiveringen att det hade utlöst alltför stora negativa effekter för personalen. Därmed reses frågan om behovet av den allmänna

balansgång mellan realisering och hänsyn som jag menar präglar processtudierna. En sådan syn får inte stöd i materialet.

Stor hänsyn till anställda i investeringsinitiativen

Istället var det främst i investeringsinitiativen som ledningens hänsyn till anställda framträdde. Detta tog sig bland annat uttryck i att inga rutinöverföringar vidtogs. Just respekten för de anställdas kompetenser, och behovet av att bevara dessa, medförde att ledningen i båda investeringsinitiativen var försiktig med att försöka förändra arbetssätt. Dessutom präglade denna hänsyn aktivitetsöverföringarna. I både Marknads- och Utvecklingsinitiativet betonade ledningspersoner att det hade varit fördelaktigt att koncentrera verksamheterna till Stockholm, och på så vis underlätta samordning av verksamheten. Exempelvis arbetade Marknadsinitiativets personal från Schulstads i Göteborg, medan Skogaholms personal satt i Stockholm. Men i båda initiativen gjorde ledningen bedömningen att en koncentration av verksamheterna hade riskerat att personalen hade lämnat företagen, vilket hade motverkat själva syftet med initiativen. I dessa initiativ tog ledningen hänsyn till de anställda och avstod att vidta realiseringsåtgärder eftersom anställda hade drabbats, och verksamheten i sin tur hade blivit lidande.

Mindre hänsyn i övriga initiativ

Den hänsyn som ledningen visade anställda i investeringsinitiativen kan kontrasteras mot förförandet i rationaliseringsinitiativen. Här genomfördes realiseringen istället i ett relativt högt tempo och med få avsteg från vad som framträdde som planerade åtgärder, trots att det medförde att anställda drabbades. I både Administrations- eller Logistikinitiativet sades personal upp redan tidigt och utan större omsvep. I Produktionsinitiativet ville facket skjuta upp stängningen av Kungsholmenbageriet och motsatte sig aktivitetsöverföringen till Schulstads bageri i Stockholm. Trots detta genomdrevs aktivitetsöverföringen, även om den på grund av konflikt med facket fick göras till Skogaholms bageri i Eskilstuna. Beredvilligheten

att göra avsteg från planerade åtgärder speglas även i Tillverkningsinitiativet, då det kostnadsfokuserade förändringar av det slaget inte kunde genomföras i dialogform.

Dock förekom vissa avsteg också i rationaliseringsinitiativen. Som exempel kan nämnas att ledningen vid nedläggningen av Varbergsbageriet fortsatte att driva bageriet för att personalen skulle få möjlighet att söka nya jobb. Alternativet hade varit att stänga det lilla och inte så lönsamma bageriet direkt. Trots detta framstår realiseringen i rationaliseringsinitiativen där anställda förlorade sin anställning generellt som rask, och med få avsteg från planen. Särskilt tydligt framträder dock behandlingen av provbagarna. Ledningen försökte att förhandla dessa separat från turordningsreglerna vid neddragningarna i Produktionsinitiativet. Det misslyckades varför de sades upp. Däremot kunde ledningen senare återanställa dem. Dessa framstår som undantag i Produktionsinitiativet.

I specialiseringsinitiativen framträdde inte någon diskussion kring realiseringens effekter och vilka hänsyn som behövde tas, kanske för att effekterna för anställda inte framstod som så omfattande.

Bakgrunden till den forskningsfråga som kapitlet skall söka svaret på är att ledningen behöver realisera synergier utan att försämra anställda situation (Larsson, 1989; Larsson, 1990; Nupponen; 1995; Larsson och Finkelstein, 1999). Utifrån diskussionen ovan menar jag att det empiriska materialet inte ger stöd för en generell balansgång mellan realisering av synergipotential och hänsyn till anställda. Ledningens hänsyn kan istället beskrivas som selektiv. Jag har också visat att ledningen inte heller visade särskild hänsyn i de specifika fall då anställda drabbades hårt. Få avsteg gjordes från planerade realiseringsåtgärder i dessa initiativ.

Tvärtom framträder att ledningen visade störst hänsyn genom att avstå realisering till förmån för anställdas i de initiativ där anställda redan gynnades av investeringar, utökad verksamhet och större ansvarsområde. Sådana åtgärder framträdde tydligast i investeringsinitiativen. Det empiriska materialet uppvisar alltså mönster som står i kontrast till hur processlitteraturen har beskrivit ledningens uppgift, och utgör därför grunden för studiens femte resultat.

Resultat 5: Ledningens hänsyn till anställda var selektiv. Ledningen tog större hänsyn till anställda i investeringsinitiativen, som medförde positiva förändringar för personalen, än i rationaliseringsinitiativen, där flera av effekterna var negativa. I specialiseringsinitiativen visade ledningen ingen särskild hänsyn, samtidigt som realiseringens effekter här också var närmast neutrala.

Applicerat på de här studerade förvärven framstår det, litet tillspetsat, som att processtudierna har skjutit över målet vad gäller hur negativa effekter som realiseringen innebär för anställda, och vid sidan av målet vad gäller i vilka situationer som ledningen avstår realisering till förmån för anställdas situation.

Större hänsyn vid högre kunskapsintensitet?

En möjlig förklaring till ledningens selektiva hänsyn skulle kunna vara graden av kunskapsintensitet i verksamheten. Som visades i kapitel tre har en stor del av processlitteraturen betonat det specifika i att realisera synergier vid kunskapsintensiva verksamheter (Birkinshaw et al., 2000; Greenberg och Guinan, 2004). Att ledningen visade större hänsyn då realiseringen berörde särskilt kunskapsintensiv verksamhet får delvis stöd i materialet.

Kunskapsintensiteten i initiativen

Graden av kunskapsintensitet i de studerade förvärven omfattas inte av studiens undersökningsmodell och låter sig här endast uppskattas grovt. Ett sätt är att identifiera kunskapsintensiv verksamhet i förvärven är att utgå från sådana verksamheter som i tidigare studier har identifierats påverka realiseringen. Dessa har varit forskning och utveckling (Gerpott, 1995; Birkinshaw et al., 2000), bioteknologi och läkemedelsutveckling (Ranft och Lord, 2002; Schweizer, 2005), utveckling av mjukvara (Graebner, 2004), datorlagringskapacitet (Greenberg och Guinan, 2004).

De initiativ som rymde forskning och utveckling var Utvecklings- och Marknadsinitiativet. Huvuddelen av Neuromags forskare var anställda inom verksamheten som berördes av Utvecklingsinitiativet. Det var produktutveckling som byggde på avancerad fysik och som bland annat innebar att utveckla algoritmer för att neutralisera störningar från jordmagnetism. Också den del av Marknadsinitiativet som bedrev produktutveckling överensstämmer också med en sådan beskrivning. Där bedrevs avancerad produktutveckling samt utveckling av bak- och jäsprocesser. I övriga delar av initiativet bedrevs andra typer av verksamheter som inte framstår som jämförbara med forskning och utveckling.

I kontrast till detta framstår de initiativ där verksamheten delvis bestod av löpandebandprocesser: Logistik- och Produktionsinitiativen kan därför betecknas ha rymt en låg grad av kunskapsintensitet.

Däremellan finns ett spann av initiativ som kan betecknas som i denna grova skattning tilldelas en mellankategori. Också Marknadsföringsinitiativet hade delvis högutbildad personal, men även till stor del säljare som inte framstår som kunskapsintensiv. Tillverkningsinitiativet anställde urmakare, vars utbildning kom väl till pass i den komplicerade sammanfogningen, men själva verksamheten framstår som mera rutinartad. Tillsammans med Kvalitets- och Administrationsinitiativen kan dessa lite grovt betecknas som "medel" i fråga om kunskapsintensitet. Uppskattningen av kunskapsinnehållet i verksamheten som berördes i de åtta initiativen sammanställs i tabell 8:2 nedan.

Tabell 8:2. Uppskattad grad av kunskapsintensitet i initiativen

Skattad kunskaps-intensitet i initiativen	Hög	Mellan	Låg
Initiativ	Utveckling Marknad	Administration Kvalitet Marknadsföring Tillverkning	Produktion Logistik

Viss samstämmighet mellan kunskapsintensitet och hänsyn

Kunskapsintensiteten, grovt uppskattad utifrån tidigare studiers operationaliseringar och interna jämförelser av verksamheternas karaktär och kunskapsinnehåll, kan nu jämföras med den hänsyn som ledningen tidigare argumenterades visa anställda.

Tidigare visades att ledningen visade hög grad av hänsyn i investeringsinitiativen. Detta omfattade både Utvecklings- och Marknadsinitiativen. I Utvecklingsinitiativet var ledningen rädd om forskarkulturen i Neuromag och därför ytterst restriktiv med att börja styra innan man hade tillägnat sig kunskaper om den verksamhet som pågick. I Marknadsinitiativet uttalade ledningen respekt för kompetensen i Schulstad och betonade vikten av lyhördhet och bland annat förlägga möten till Göteborg för att på så vis visa uppskattning för den kompetens som fanns där. Den höga kunskapsintensiteten i investeringsinitiativen matchades sålunda av stor hänsyn från realiseringsledningen

I Administrations-, Kvalitets-, Marknadsförings- och Tillverkningsinitiativen uppskattades kunskapsintensiteten som "medel". I de båda specialiseringsinitiativen, Kvalitets- och Marknadsföringsinitiativen, gjorde såväl realisering som ledningens hänsyn endast mindre avtryck i materialet. Detta gällde dock inte för Administrations- eller Tillverkningsinitiativet. Administrationsinitiativet medförde bland de största effekterna i form av uppsägningar. När Tillverkningsinitiativet sjösattes betonades vikten av att agera kraftfullt, och det innebar också att arbetskraft utlokaliserades. Uppskattad kunskapsintensitet och ledningens hänsyn sammanfaller här endast delvis.

Både Produktions- och Logistikinitiativen betecknades ha lågt kunskapsinnehåll och här gjorde ledningen också få avsteg från vad som uttalades som värdeskapande åtgärder, och visade alltså liten hänsyn till personalen.

Resultaten vad gäller ledningens hänsyn och graden av kunskapsintensitet visar alltså en viss samstämmighet betraktat över skalan av initiativ. Ledningens hänsyn kan beskrivas som en fallande skala med några avsteg, från initiativen med högst uppskattat kunskapsinnehåll och

uttalade avsteg från realiseringsåtgärder, till verksamheter som präglades av lågt kunskapsinnehåll, där realiseringen genomdrevs mera forcerat. Detta formuleras som studiens sjätte resultat, nämligen:

Resultat 6: I stort tog realiseringsledningen större hänsyn till anställda i initiativ där verksamheten rymde högre kunskapsintensitet, än i initiativ med lägre. Denna hänsyn visades genom att avstå från planerade eller önskvärda realiseringsåtgärder. I initiativ med lägre kunskapsintensitet genomfördes realiseringen mera forcerat. Emellertid gällde detta inte fullt ut.

De huvuddrag som avtecknar sig överensstämmer sålunda med resultaten ur tidigare processtudier i kunskapsintensiva förvärv. Där betonas vikten av att realiseringsledningen går varsamt fram i kunskapsintensiv, jämfört med annan, verksamhet. Till dessa hör Birkinshaw et al., (2000), Ranft och Lord (2002) och Schweizer (2005). Emellertid kan detta kontrasteras mot resultaten hos Gerpott (1995), som fann att anpassning till anställda inte sammanföll med framgångsrik realisering av kunskapssynergier.

Emellertid kan också utvecklas hur ledningen realiserade synergier och samtidigt tog hänsyn. Det framträder att ledningen var restriktiv med rutinöverföringar till målföretagen. Det förklarades av att ledningen i förvärvande företag inte hade samma kunskapsnivå om verksamheten som målföretagets anställda, vilket framkom tydligt i Utvecklingsinitiativet. Till detta kom en oro för att uppfattas som burdus och på så vis stöta sig med personalen. Resursåtgärder förekom, men endast i form av överföringar till den verksamhet som bedrevs i målföretaget. Aktivitetsöverföringar förekom däremot inte alls.

Den hänsyn som i tidigare litteratur främst har framträtt i form av att avstå från åtgärder (Graebner, 2004) eller vänta med realiseringen (Nupponen, 1995; Birkinshaw et al., 2000) kan därmed kompletteras. Resultatet visar att hänsyn inte utesluatande framträder genom att *inte* realisera synergier eller skjuta upp realiseringen. Istället kan hänsyn ta sig uttryck i vilka åtgärder som vidtas. Att undvika att överföra rutiner men däremot skjuta till resurser och aktiviteter framstår i de här studerade

förvärven som en realisering som också medger hänsyn mot personalen. Emellertid framträdde detta endast i vissa initiativ.

Verksamhet eller synergier som förklaring?

Jag menar att synen på verksamhetens kunskapsintensitet som förutsägelse för hur realiseringen bedrivs i många fall kan vara riktig, men att realiseringens genomförande istället kan förklaras av vilka synergier som eftersträvas. Eftersom kunskapsintensiva förvärv ofta sammanfaller med en strävan efter intäktssynergier kan dessa två förklaringar i många fall vara svåra att särskilja.

I synergiramverket förbands kunskapsöverföring med en strävan efter intäktssynergier. Kunskapsöverföring eftersträvas ofta i kunskapsintensiva förvärv. Just kunskapsintensiteten argumenteras ofta vara ett skäl till varför ledningen visar stor hänsyn. Vid en närmare granskning av studierna av förvärv i kunskapsintensiv verksamhet framträder att de synergimål som eftersträvas i många fall är kunskapsöverföring, och därmed intäktshöjande synergier (Birkinshaw et al., 2000; Ranft och Lord, 2002; Greenberg och Guinan, 2004). Ofta framhävs en *verksamhetsförklaring* - den kunskapsintensiva verksamheten förklarar realiseringens genomförande.

Även i de här studerade förvärven framträdde att ledningen tog större hänsyn i de initiativ som uppskattades ha högst kunskapsintensitet. Men mot att verksamheten förklarar hur realiseringen genomfördes kan ställas en *synergiförklaring*: att realiseringen genomförs försiktigt därför att ledningen i kunskapsintensiva förvärv generellt eftersträvar intäktssynergier. Eftersom kunskapsintensitet, hänsyn och strävan efter intäktssynergier i denna liksom i många tidigare studier sammanfaller är det utifrån de här studerade förvärven svårt att skilja förklaringarna åt.

För att det är synergitypen som förklarar hur realiseringen bedrivs talar emellertid Nupponens (1995:165-166) resultat att ledningen genomförde neddragningar även i forsknings- och utvecklingsprojekt. Poängen med resonemanget är att kunskapsintensitet utgör grunden för

kunskapsöverföring och därmed möjliggör att nå synergier med intäktshöjande verkan. Det är detta som ofta har stått i centrum i processtudier i kunskapsintensiva förvärv. Att sådana synergier kan eftersträvas emotsäger emellertid inte att också kunskapsintensiv verksamhet kan ligga till grund för synergier med kostnadssänkande verkan, såsom i Nupponens (1995) fall. Av det synsätt på synergier som har antagits i denna avhandling följer att det då är mer korrekt att säga att kunskapsintensiva förvärv kan ställa krav på hög grad av hänsyn från ledningen om det är kunskapsöverföring och därmed intäktssynergier som eftersträvas.

Att det var realiseringens behov av kompetens, snarare än formell utbildning eller professioner, som avgjorde hur ledningen genomförde initiativen framträder också. I Produktionsinitiativet återanställdes provbagare för att klara aktivitetsöverföringarna mellan bagerierna vilka alltså saknade hög formell utbildning men hade lång erfarenhet och fingertoppskänsla. Dessa hade sagts upp vid neddragningarna eftersom de inte tilläts som undantag från turordningsreglerna. Att personer med kompetenser vilka inte sammanfaller med hur kunskapsintensitet vanligen operationaliserades som ledningen återanställde kompletterar den gängse bilden av vilken typ av kompetenser som kan vara centrala att beakta i realiseringen.

Från realisering kontra hänsyn till hänsyn för värdeskapande

I litteraturöversikten hävdade jag att processlitteraturen har betonat vikten av att realisera synergier utan att det leder till negativa effekter för anställda. Emellertid menade jag att det fanns skäl till att utveckla detta, vilket ledde till studiens andra forskningsfråga, nämligen hur ledningens hänsyn till anställda påverkar realiseringen.

Jag har i det här kapitlet föreslagit att genomförandet av realiseringen kan förklaras av ledningens strävan efter värdeskapande genom kostnadssänkande eller intäktshöjande synergier. I de här studerade förvärven framstod inte hänsyn till anställda som en

överordnad princip för ledningen. Istället framstod ledningens agerande gentemot anställda likt hur även övriga resurser behandlades. I enlighet med detta drabbades anställda som var övertaliga i förhållande till verksamheten av neddragningar, medan investeringar skedde i sådana resurser som bedömdes bidra till ökat värdeskapande. Störst hänsyn fick anställda med kompetenser som bidrog till värdeskapande i realiseringen. Ledningens hänsyn till anställda framstod därmed mindre i motsats till, och istället *för* realisering.

Detta uppvisar likheter med hur flera studier av kunskapsintensiva förvärv har argumenterat, såsom Schweizer (2005), som visade att ledningen integrerade delar med viktiga kompetenser långsammare än andra. Skillnaden mot Schweizer (2005) är att jag fann skäl att hävda att det inte är kunskapsintensiteten i verksamheten i sig som avgör realiseringens genomförande. Det är istället vilken roll kompetenser spelar i *realiseringen*. Det stöds av att också kunskapsintensiva verksamheter kan drabbas av neddragningar, liksom kompetenser som inte överensstämmer med hur tidigare processlitteratur har operationaliserat kunskapsintensiv verksamhet, såsom provbagarnas, kan hanteras med stor försiktighet i realiseringen.

Sammantaget menar jag att ledningens hänsyn till anställda, som ofta har ställts i motsats till realisering och värdeskapande, istället fruktbart kan betraktas som en integrerad del av realiseringen. Svaret på studiens andra forskningsfråga kan därmed formuleras som att ledningen tar selektiv hänsyn till anställda och att hänsyn visas i de situationer då ledningen bedömer att det gynnar realiseringen och värdeskapandet.

KAPITEL NIO

REALISERINGEN OCH AKTÖRER I FÖRVÄRVENS OMGIVNING

Ett kännetecken för den tidigare processlitteraturen är att omgivningen spelar en undanskymd roll i realiseringen. I kapitel två visade jag att den befintliga fusionslitteraturen främst har riktats mot vad som beskrevs vara fusionsinterna faktorer. Också när omgivningen till samgåenden, såsom marknader, har studerats, har detta främst skett med fokus på relationen mellan de två företagen, såsom i graden av likhet mellan geografiska marknader. Mera sällan förekommer omgivningen i form av konkurrenter eller andra aktörer. Detta riskerar att framställa realiseringsprocesser som avgränsade från företagets omgivning, vilket står i kontrast till en stor del av organisationsteorin. Mot bakgrund av att synergier har definierats bland annat som möjliga förstärkningar i företagens konkurrensförmåga blir det väsentligt att studera vilken roll som omgivningen kan ha för realiseringen. Detta fick mig att formulera avhandlingens tredje forskningsfråga, som löd: vilken roll spelar fusionens omgivning i genomförandet av realiseringen?

Redan i tidigare kapitel har interaktion mellan initiativen och dess omgivning berörts. Emellertid skedde detta mera i förbigående i sökandet efter svar på andra forskningsfrågor. I detta kapitel kommer jag mera

systematiskt att studera situationer då omgivningen på ett eller annat sätt kom att inverka på ledningen av realiseringen i initiativen. Liksom i tidigare kapitel är det alltså ledningen av realisering som står i centrum, men nu med tonvikten på omgivningens roll.

Analysen i kapitlet rymmer tre delar. Jag kommer att lyfta fram de situationer ur båda förvärven där omgivningen inverkade på förutsättningarna för synergier. Därefter diskuteras hur ledningen av initiativen förhöll sig till detta. Slutligen belyses fall där ledningen aktivt försökte att påverka aktörer i fusionernas omgivning.

Föränderliga förutsättningar för synergier

I fusionslitteraturen tas ofta utgångspunkten att synergipotentialen skapas i kombinationen av fusionerande företag. I få fall har framträtt att potentialer förändras på ett sätt som påverkar realiseringen. Det var emellertid fallet i de här studerade förvärven.

Förändringar i potentialerna för synergier

Bageriförvärvet rymde ett antal situationer där faktorer som bestämde potentialerna för synergier förändrades efterhand. En stor synergi inom Logistikinitiativet var gemensamt utnyttjande och neddragning av antalet depåer. Samtidigt fanns ett förslag om att införa branschgemensamma omlastningsterminaler. Ett sådant system erbjöd större besparingar än om realiseringen genomfördes separat i fusionen. Ledningen avvaktade för att slippa två omställningar - en för integration och en för en branschgemensam lösning. Flera aktörer intresserade sig för frågan, förutom andra bageriföretag också kundkedjorna, som såg möjligheten att nå lägre priser på bröd. Beslutet drog ut på tiden och eftersom det var oklart om och när ett sådant system skulle införas beslutade ledningen att genomföra egna depålösningar.

Ett annat förslag om branschgemensamma lösningar rörde de plastbackar som bagerierna använde. En fusionsintern lösning, med inköp av backar och ombyggnationer av bagerier, skulle vara förgäves om

branschen sedan tvingade de fusionerande företagen att ändå använda andra backar. Det var alltså förbundet med större kostnader att byta backar, vilket gjorde att ledningen fick försöka utröna när en branschgemensam lösning skulle införas, och hur den då skulle se ut. Liksom med terminalerna fattade ledningen beslut om att ändå genomföra interna förändringar, vilket konkret innebar att köpa in fler av Schulstads backar.

Ytterligare förändringar i potentialerna för synergier uppstod då de centrala avtalen efterhand utmanades. Avtalen mellan bagerierna och kundkedjorna reglerade priser, vilka varor som kundkedjorna köpte in samt i viss mån inköpsvolymer av brödsorter och hade kommit till som en följd av kundkedjornas krav på centraliserade inköp. Trots detta efterlevdes avtalen inte alltid av kundkedjorna själva. Enskilda ICA-handlare som inte ville följa de centrala avtalen slutade att ta in vissa produkter. Detta satte man i Marknadsinitiativet i samband med att Konkurrensverket hade inlett en granskning av ICA. Kundkedjan, som anklagades för att ha en alltför dominerande ställning på livsmedelsmarknaden, försvarade sig bland annat med att vara en sammanslutning av fria handlare, vilka tagna för sig hade endast en obetydlig del av marknaden. Mot bakgrund av en sådan argumentation blev ett centralt inköpsförfarande en belastning och ICA genomdrev inte efterlevnaden av avtalet mot sina egna handlare. Medan intäktsbortfallet inte framträder i materialet blev tydligt att den potential som låg till grund för priskalkylen var satt i gungning - de rabatter som hade förhandlats fram skulle nu kanske inte motiveras av en hög volym.

En annan kundkedja, KF, kungjorde ett överraskande intagningsstopp av nya produkter. För Marknadsinitiativet framstod detta som ett sätt att tvinga sig till sänkta priser vilket kom särskilt olägligt: i realiseringen hade det gemensamma sortimentet bantats och mera attraktiva produkter hade utvecklats. Nu saknades de gamla produkterna i hyllorna och de nya nådde inte konsumenterna hos KF.

Även lanseringen av det gemensamma sortimentet kom att påverkas av omgivningen. Nya produkter förhandlades mellan bagerierna och kundkedjorna fyra gånger per år. Den planerade introduktionen av det

gemensamma sortimentet vecka 6 sköts emellertid upp på grund av att ICA hade problem med sitt ordersystem vilket fick till följd att de nya produkterna nådde marknaden senare. Även om introduktionen alltså endast försenades en månad är det värt att nämna eftersom timingen i realiseringen berodde på faktorer utanför de fusionerande företagen.

Jämfört med den svenska bagerimarknaden framstår marknaden för megprodukter som tydligare dynamisk. Ett antal aktörer på megmarknaden kämpade om att sätta standarden för produkten. I denna dynamiska marknadssituation fanns det möjligheter och ambitioner för megtillverkare att ta marknadsandelar på bekostnad av kortsiktig vinst. Bland annat därför kom förvärvets förutsättningar att förändras på ett sätt som hade konsekvenser för realiseringen även i detta förvärv.

Den kontroll som den amerikanska myndigheten FDA genomförde reste trösklar för möjligheten att marknadsföra megen internationellt. Kontrollen rörde bland annat Neuromags rutiner för dokumentation av produktutvecklingsprocessen. Om företaget inte hade godkänts i kontrollen hade detta inneburit både att försäljning av megen hade hindrats. Detta hade definitivt gällt den amerikanska marknaden vilket var den marknad till vilken Elekta satte störst förhoppningar. Det hade förmodligen också givit spridningseffekter till andra länder. Megförsäljningen hotade därmed att drabbas av hinder.

Ytterligare en förändring var den prisdumpning som en konkurrent genomförde. När en konkurrerande meg plötsligt såldes billigt tvingades Elekta anpassa sitt pris, vilket innebar att marginalerna för megen sjönk dramatiskt. Lika överraskande som priset sänktes kom efterfrågan under 2004 att stiga. I Marknadsföringsinitiativet blev man varse detta när ett antal kliniker i Storbritannien började visa ett ökat intresse att köpa in meg. Samma ökning i intresse skedde också på kontinenten, vilket gjorde att efterfrågan på meg bedömdes vara större än vad som hade väntats då förvärvet genomfördes. På så vis ökade också möjligheten att på bred front nå ut med megens fördelar som kliniskt diagnosverktyg, vilket var ett av medicinteknikförvärvets mål.

Förändrade potentialer i förvärven

Situationer inträffade på båda marknaderna som kom att påverka de potentialer som realiseringsledningen i initiativen eftersträvade. Tabell 9:1 nedan sammanfattar de faktorer som tydligaste medförde förändringar i potentialen i de studerade förvärven.

Tabell 9:1. Situationer i förvärvens omgivning och de förändringar dessa medförde för identifierade synergipotentialer i de båda förvärven

Faktorer utanför samgåendena	Konsekvenser för synergipotentialen
En branschgemensam terminallösning skjuts upp	En möjlig branschgemensam terminallösning införs ej, och neddragningen av depåer genomförs internt, med mindre besparingspotential
Branschgemensamma backar förkastas	En branschgemensam backlösning skjuts på framtiden och en intern backlösning införs som eventuellt behöver ersättas
Centrala inköpsavtal urholkas	Framförhandlade volymer urholkas genom att lokala ICA-handlare inte lever upp till avtalen
Intagsstopp av produkter	KF tillkännager intagningsstopp av produkter, vilket utestänger de nyutvecklade produkterna från brödhyllorna
ICA:s ordersystem försenar introduktion av varor	Försenad lansering av det gemensamma sortimentet inklusive de nyutvecklade produkterna
FDA-kontrollen tillkännages	Ett icke-godkännande hotar att stänga ett flertal marknader för megen
Prissänkning på meg	Konkurrentens prissänkning tvingar fram motsvarande minskning på megpriset
Ökad efterfrågan på meg	Ökade försäljningsvolymer och möjligheter att göra megen till diagnostisk standardlösning

Som framträder i tabell 9:1 förekom situationer i fusionernas omgivning som fick påverkan på förvärvens potentialer. Det är värt att notera att detta gällde både den mogna brödmarknaden och den framväxande megmarknaden.

Både omfattningen på förändringarna och förändringarnas art skilde sig. Viss dynamik i förvärvens omgivning kan beskrivas som processer som inte var kopplade till själva förvärvet. Förvärven framstår då som tredje part som ändå närmast slumpmässigt påverkas. Konkurrensmyndighetens kontroll av ICA var ett sådant exempel. Konkurrensverkets kontroll gällde ICA:s – inte Skogaholms och Schulstads – dominerande marknadsposition. Trots detta fick det konsekvenser för potentialen. Också den efterfrågan på meg som blommade upp bedömdes vara knuten

till en ökning av forskningsmedel att söka för megforskning, vilket inte heller var kopplat till samgåendet.

Andra gånger framträder dynamiken mer som en följd av förvärven. Som exempel kan nämnas KF:s intagningsstopp som kom i Marknadsinitiativet uppfattades timat mot just den känsliga växlingen mellan sortimenten, eller konkurrentens prissänkning som i Marknadsföringsinitiativet uppfattades som ett försök att snabbt vinna marknadsandelar och ta vinden ur seglen på Elektas försäljning av Neuromags meg. Därmed framträder konkurrentens prissänkning som ett direkt svar på förvärvet.

En första slutsats av de förändrade förutsättningarna är att flera viktiga variabler för de synergipotentialer som hade identifierats i de två förvärven förändrades på grund av faktorer i fusionernas omgivning under det att realiseringen genomfördes. Detta utgör studiens sjunde empiriska resultat.

Resultat 7: De fusionerande företagens omgivning gav upphov till förändringar i flera av de synergipotentialer som ledningarna hade identifierat. Upphovet till förändringarna framstår som dels slumpmässigt kopplade till samgåendena, dels riktade mot samgåendena.

Detta skiljer sig från hur potentialen vanligen beskrivs i fusionslitteraturen. En förklaring är att potentialen i tidigare litteratur sällan har studerats i relation till externa aktörer. Istället har den huvudsakligen kommit att studeras i form av relationen mellan de fusionerande företagen. Potentialen beskrivs ofta uppstå i kombinationen av de två företagen. Detta framträder bland annat i de ramverk som har utvecklats vilka oftast har fokuserat på graden av likhet mellan företagen (Shelton, 1988; Larsson, 1990:261) eller kunskapsbaser (Gerpott, 1995; Birkinshaw et al., 2000; Ranft och Lord, 2002; Graebner, 2004; Schweizer, 2005). På så vis har omgivningen och dess aktörer, och den påverkan dessa kan ha på potentialen, kommit att hamna i skymundan.

Synergipotentialen har också hävdats sätta den övre gränsen för vilket värdeskapande som kan ske (Larsson, 1990:260). Även om en sådan övre gräns kan komma att förändras menar jag att tonvikten bland dessa studier inte främst har legat på att potentialer kan förändras av andra krafter än ledningens realisering. Det tydligaste undantaget från denna regel är Nupponen (1995:76-81) som fann att förändringar i efterfrågan på de fusionerande företagens produkter var en variabel som påverkade förvärvens utfall. Även om det inte specifikt är utfallet som står i centrum för denna studie överensstämmer är omgivningens påverkan gemensam.

Att möjligheterna till synergier inte var något fast, utan föränderligt, framstod som närmast självklart för de intervjuade. Det illustrerades i ett citat i kapitel fem, där förväntningen var att de nivåer som förhandlades fram i bageriförvärvets centrala avtal skulle komma att förändras. På samma sätt framträdde det föränderliga i medicinteknikförvärvet som regel snarare än undantag. Här kom det som en överraskning *när* konkurrenten vidtog åtgärden att plötsligt och kraftigt sänka sitt pris. Men det kom inte som en överraskning *att* konkurrenter försökte tillskansa sig fördelar på bekostnad av Elekta och Neuromag. Sammantaget kan potentialen i de studerade förvärven beskrivas som föränderlig över tiden på grund av skilda faktorer i samgåendenas omgivning.

Det bör i sammanhanget också framhävas att det inte uteslutande var negativa förändringar i potentialen. Den ökade efterfrågan på meg i Europa ökade den förväntade försäljningsvolymen över den nivå som hade förväntats när förvärvet genomfördes. Att synergier på så vis uppstår efterhand är väsentligt och något jag avser återkomma till.

Ledningens anpassning till förändringar i omgivningen

I materialet framträder att förändringar i fusionernas omgivning i flera fall ledde till anpassningar i hur realiseringen bedrevs. Ovan identifierades åtta situationer där potentialen för identifierade synergier förändrades. I flera av dessa situationer kom ledningen att anpassa realiseringen efter de

nya förutsättningar som hade inträtt. Detta gällde emellertid inte alla situationer. Två av de åtta situationerna följdes inte av förändringar i realiseringen. I båda fallen var motparten kundkedjorna. Både då ICA inte genomdrev det centrala avtalet och vid KF:s intagningsstopp för nya produkter såg ledningen potential gå förlorad, men utan att det fick några tydliga följder för hur realiseringen bedrevs. I övrigt kan omgivningens påverkan på realiseringen beskrivas utifrån tempot i realiseringen.

Fördröjd realisering

I några fall kom omgivningen att ha en snarast fördröjande effekt på tempot i realiseringen. Till dessa fall hör frågorna om branschgemensamma lösningar för backar och terminaler. Att beslutet drog ut på tiden fick effekten att realiseringen hölls tillbaka. Både vad gällde backar och terminaler kom beroendet till en rad fusionsexterna aktörer att innebära att tempot i realiseringen sänktes.

Också den påverkan som omgivningen hade på introduktionen av det fusionsgemensamma sortimentet hos kundkedjorna innebar en fördröjning. Introduktionen av det nya systemet, som var planerat till vecka 6 2004, fick därför skjutas upp till vecka 10. Internt blev resultatet att omställningen till nya produkter och nytt emballage sköts upp, även det en fördröjning i realiseringen.

Även i medicinteknikförvärvet hade omgivningen konsekvensen att dra ned tempot i realiseringen. Konkurrentens prissänkning ledde bland annat till att marknadsföringsstrategin lades om. Fram till dess hade Marknadsföringsinitiativet genomfört en offensiv satsning med ett stort antal klinikbesök för att så snabbt som möjligt marknadsföra megen. Med prisraset förändrades marknadsstrategin. Den riktades nu istället mot att bana vägen för försäljning av megen genom att stödja forskningen med megen vilket var en långsiktig strategi. Forskningen bedrevs vid ett fåtal kliniker, och detta kan beskrivas som ett skifte från försäljning på kort sikt till en betoning av långsiktig försäljning.

Ökat tempo i realiseringen

Om tempot i vissa initiativ sänktes som en följd av omgivningens påverkan kom realiseringen i andra att närmast anta ett högre tempo. Detta framträdde i tre initiativ. Det första exemplet på detta framträdde då FDA tillkännagav sin kommande kontroll av Neuromag. Kvalitetsinitiativets ledning avsåg att införa rutiner i Neuromags organisation för kvalitets- och regulatoriska frågor först senare. Tillkännagivandet av FDA-kontrollen gjorde att prioriteringarna lades om och för att klara kontrollen infördes hastigt kvalitets- och regulatoriska rutiner samt Elektas projektstyrningssystem. FDA:s kontroll ändrade alltså inte främst vilka åtgärder som vidtogs, utan när. Genom att leda till att planerade realiseringsåtgärder tidigarelades kan kontrollen sägas ha medfört ett ökat tempo i realiseringen.

Som andra exempel i Neuromag på att realiseringen bedrevs snabbare var sjösättandet av Tillverkningsinitiativet. Konkurrentens, och därefter Elektas prissänkning, minskade påtagligt marginalerna för framtida megförsäljning. För att balansera minskade intäkter behövdes en sänkning av fasta kostnader. Prissänkningen föranledde en omprioritering av den försiktiga realiseringen och konkret överfördes aktiviteter för produktionsstyrning till Elekta, och arbetet med att hitta utlokaliseringspartners för tillverkningen inleddes. Även Tillverkningsinitiativet var alltså redan planerat att genomföras men tidigarelades till följd av konkurrentens prissänkning.

Det tredje exemplet då tempot ökade var inte svaret på en minskad potential, utan ökad. Den överraskande ökningen av antalet upphandlingar för megar som inleddes under 2004 i Storbritannien spreds snart till kliniker även på kontinenten. Potentialen ökade därmed snabbare än väntat på den europeiska marknaden, som tidigare hade betraktats som "död". Som en följd tidigarelades satsningen på att sälja megen i Europa i Europa, understödd bland annat av den marknadsföringsansvarige i USA.

Ledningens anpassning av synergimål i realiseringen

Den anpassning som realiseringsledningen gjorde efter faktiska och möjliga förändringar i omgivningen går därmed att sammanfatta till tre typer. Inledningsvis nämndes att det i några fall inte framträder att ledningen agerade för att möta de förändrade potentialerna. Den vanligaste anpassningen till förändringar i faktorer i omgivningen var att realiseringen fördröjdes, såsom i Logistikinintiativet, där terminal- och backfrågan gjorde att realiseringen fördröjdes. I ytterligare andra fall kom realiseringsåtgärder att genomföras tidigare än planerat, såsom i Marknadsföringsinitiativet. De anpassningar av realiseringen som framträdde i materialet sammanställs nedan, i tabell 9:2.

Tabell 9:2. Ledningens anpassning efter förändrade förutsättningar

Påverkan på realiseringen	Utlösande omständighet	Aktivitet i initiativen	Främst påverkat initiativ
Ingen förändring	Centrala avtal undermineras	(Ingen på kort sikt)	-
	Intagsstopp av produkter	(Ingen på kort sikt)	-
Realiseringen fördröjs	Beslut krävs om branschgemensamma backar	Sänka tempot och utreda alternativ	Produktion Logistik
	Beslut krävs om branschgemensamma terminaler	Sänka tempot och utreda alternativ	Logistik
	En kundkedjas ordersystem fungerar inte som planerat	Introduktion av det gemensamma brödsortimentet försenas	Marknad Produktion
	Konkurrentens prissänkning på meg	Fokus på kliniksamarbeten och mer långsiktig marknadsföring	Marknadsföring
Realiseringen forceras	Konkurrentens prissänkning på meg	Tidigarelägga besparingsåtgärder	Tillverkning
	Tillkännagivande av FDA-kontrollen	Ökat tempo i att införa process- och kvalitetsstyrningssystem	Kvalitet
	Ökad efterfrågan på meg	Ökat tempo för marknadsförings-ansträngningar	Marknadsföring

Tabellen visar att realiseringens de förändringar som inträffade i omgivningen i flera men inte alla ledde till att ledningen anpassade genomförande i initiativen. Av de åtta situationerna som framträdde kom

ledningen att anpassa realiseringen vid sex tillfällen. Som framträder i tabell 9:2 kom genomförandet också i sex av de åtta initiativen att påverkas. Endast Administrationsinitiativet och Utvecklingsinitiativet framträdde inte som påverkade av förändrade förutsättningar. Att realiseringen i huvuddelen av initiativen anpassades till faktorer i omgivningen utgör därmed studiens åttonde resultat.

Resultat 8: I huvuddelen av de initiativ där potentialen förändrades anpassade ledningen realiseringen. Detta skedde då genom sänkt och höjt tempo av genomförandet i initiativen.

Att ledningen kan tvingas anpassa realiseringen för att nå nyupptäckta synergipotentialer har nämns i några tidigare processtudier. Larsson (1990:215) och Häkkinen (2005:101) kommenterar att ledningen inte nödvändigtvis känner till all potential i inledningen. Som en följd kan vissa potentialer upptäckas först under integrationsprocessens gång. Graebner (2004) betonar vikten av att styra realiseringen också mot sådana synergier som upptäcks under realiseringen. Resultatet att ledningen kan tvingas anpassa realiseringen efterhand är sålunda gemensamt med dessa studier.

En viktig distinktion menar jag är att i de här studerade förvärven uppstod krav på anpassad realisering istället på grund av externa aktörer. Förutom de fall där potentialen minskade anpassade ledningen också realiseringen efter ökade potentialer. Till skillnad från synergier som *upptäcks* men redan fanns, framträdde här att ledningen anpassade realiseringen efter sådana potentialer som *uppstår* under realiseringen. Sistnämnda var fallet då efterfrågan på meg plötsligt ökade. Ökningen förklarades i intervjuerna med att det hade blivit modernt att forska med meg i Storbritannien, och att det därför fanns mer forskningsfinansiering att söka. Det ökade alltså potentialen för att kombinera Elektas säljorganisation med Neuromags produkt med följd att realiseringen anpassades.

Externa aktörer som hinder för realiseringen

Inte alla typer av externa aktörer hade samma av påverkan på realiseringen. Istället framträdde att vissa typer av aktörer var mer företrädda i de förändringar av potentialer som framträdde. Även ledningens respons kan i viss mån knytas till vilka externa aktörer som utlöste de förändrade förutsättningarna. Tabell 9:3 nedan ger en överblick över vilken typ av aktörer i omgivningen som stod bakom de situationer som påverkade potentialen.

Tabell 9:3. Externa aktörer och förändringar i realiseringens genomförande

Extern aktör	Utlösande händelse	Påverkan på realiseringen
Kunder	Centrala avtal undermineras	(Ingen förändring)
	Intagningsstopp av produkter	(Ingen förändring)
	En kundkedjas ordersystem fungerar inte som planerat	Introduktion av det gemensamma brödsortimentet försenas
	Ökad efterfrågan på meg	Ökat tempo för marknadsförings-ansträngningar
Kunder/ konkurrenter	Beslut om branschgemensamma terminaler	Sänka tempot och utreda alternativ
	Beslut om branschgemensamma backar	Sänka tempot och utreda alternativ
Konkurrent	Konkurrentens prissänkning på meg	Fokus på kliniksamarbeten och mer långsiktig marknadsföring
	Konkurrentens prissänkning på meg	Tidigarelägga besparingsåtgärder
Myndighet	Tillkännagivande av FDA-kontrollen	Ökat tempo i att införa process- och kvalitetsstyrningssystem

I tabell 9:3 blir för det första tydligt att det var i stort sett samma typer av aktörer som framtvingade en anpassning av realiseringen. Kunder och konkurrenter var inblandade i åtta av nio situationer då förutsättningarna för potentialen förändrades. Dessutom hade myndigheter på olika vis påverkan på initiativens genomförande, och tydligast i medicinteknik-förvärvet, men även genom att ligga bakom det förändrade inköps-förfarandet hos ICA.

Två olika typer av mekanismer kan identifieras som grund för de externa aktörernas möjlighet att påverka realiseringen. Då FDA-kontrollen

genomfördes var det legala krav som tvingade ledningen att anpassa realiseringen.

I de flesta situationerna saknades sådana legala grunder. Trots detta framträder att vissa aktörer hade stor förmåga att påverka synergiernas förutsättningar. Tidigare definierade jag förhandlingsstyrka som förmågan att påverka villkoren för ett utbyte med externa aktörer. En sådan beskrivning överensstämmer särskilt med kundkedjorna i bageriförvärvet, som låg bakom huvuddelen av de fall då realiseringen anpassades. Kundkedjorna hade möjlighet att på flera sätt påverka faktorer i realiseringen. De hade krävt centrala förhandlingar för sortimenten och hade stor möjlighet att bestämma vilka produkter som skulle tas in och till vilket pris. De uppfattades från Marknadsinitiativet medvetet stänga ute produkter för att på så vis sätta press på leverantörerna. Deras förmåga att förändra förutsättningarna för potentialerna menar jag väl överensstämmer med definitionen av hög förhandlingsstyrka. De aktörer som kunde framtvinga anpassningar i realiseringen kan därmed beskrivas ha stor förhandlingsstyrka.

Förhandlingsstyrkan menar jag också kan förklara de situationer då potentialerna förändrades, men realiseringsledningen faktiskt inte agerade. Det gällde både då ICA inte längre genomdrev de centrala avtalen och då KF slutade att ta in nya produkter. Att ledningen i initiativen inte åtminstone inte på kort sikt motsatte sig detta kan förklaras av bageriföretagets underläge ifråga om förhandlingsstyrka gentemot kundkedjorna.

Det är slutligen värt att notera att de förändringar i initiativens genomförande som framträdde skilde sig mellan förvärven. I bageriförvärvet anpassade ledningen realiseringen främst med sänkt tempo. Förändringar av potentialer med följd att ledningen ökade tempot i realiseringen förekom endast i medicinteknikförvärvet. I inget fall förekom däremot att leverantörer till de fusionerande företagen krävde anpassning av realiseringen.

I några situationer kunde realiseringen genomföras som planerat, där utvecklingen av ett gemensamt sortiment och nya produkter i

Marknadsinitiativet skedde enligt plan, men där effekterna i form av värdeskapande hindrades av aktörer i omgivningen. Också det nya prissättningssystem som hade utvecklats internt men som inte accepterades av kundkedjorna visar att lyckad intern integration alltså inte alltid medförde önskade effekter.

Sammanfattningsvis framträdde att vissa externa aktörer kunde påverka vilka möjligheter som förelåg för att realisera synergier. I tabell 9:3 framgår att kunder var inblandade i huvuddelen av de situationer då realiseringen var svår att genomföra. Detta kan sammanfattas som studiens nionde resultat, nämligen:

Resultat 9: De externa aktörer som hade påverkan på förutsättningarna för förvärven kan beskrivas dels som myndigheter med legal makt över de fusionerande företagen, dels företag med stark förhandlingsstyrka. Detta var i de flesta fall kunder.

Att externa aktörers förhandlingsstyrka kan innebära ett hinder för realiseringen av synergier skiljer sig från huvuddelen av process- och i viss mån även fusionslitteraturen i stort. Förhandlingsstyrka har vanligen förekommit som en möjlig synergi för fusionerande företag och därmed vinst av samgåenden (Kitching, 1967; Chatterjee, 1986; Seth 1990b; Anand och Singh, 1997; Larsson och Finkelstein, 1999). I de här studerade förvärven framträder alltså att förhandlingsstyrka, då i händerna på externa aktörer, kan utgöra ett hinder för realiseringen av synergier.

Ledningens påverkan på aktörer i omgivningen

Hittills har jag ägnat kapitlet åt situationer där potentialen för synergier på olika sätt förändrades på grund av externa aktörer, och att detta i flera fall ledde till anpassning av realiseringen. Ledningen framstod där som reaktiv. I flera situationer framstår emellertid ledningen som mera aktiv gentemot omgivningen. Realiseringen riktades i några fall direkt mot att påverka aktörer i de fusionerande företagens omgivning. Genom att

försöka påverka förhållanden utanför de fusionerande företagen fanns möjligheten att skapa en mera gynnsam situation för synergipotential, och därmed värdeskapande. Detta skedde både i rationaliserings- och i investeringsinitiativ, och i båda förvärven. Det kan beskrivas som att ledningen i de fusionerande företagen försökte gestalta omgivningen på ett för ledningen mera gynnsamt vis. Ett sätt att sortera dessa situationer är efter vilken relation de fusionerande företagen hade till den aktör som skulle påverkas.

Åtgärder riktade mot direkta motparter i omgivningen

I flera situationer försökte ledningen påverka sådana aktörer i omgivningen som utgjorde direkta motparter för utbyten. I båda förvärven försökte ledningen förhandla gynnsammare avtal med leverantörer, såsom avtalen med IT-konsulter i Administrationsinitiativet eller centraliseringen av inköp av gemensamma delar i Tillverkningsinitiativet. Dessutom genomfördes olika former av marknadsföring riktad mot de egna kunderna. I bageriförvärvet skedde detta huvudsakligen i de förhandlingar med kundkedjorna då nya produkter presenterades. I medicinteknikförvärvet fanns en stor marknadsföringsorganisation som arbetade med att bearbeta kliniker. Detta skedde genom besök och marknadsföring. Det skedde också genom att integrera megen med strålkniven. Genom att dessa två tillsammans skulle höja lönsamheten för kundkliniken var strävan att "skapa en investering" för kunden.

Sådan verksamhet förekommer givetvis även i löpande verksamhet i företag. Men att detta var realisering och synergier det gällde och inte andra typer av vinster visas av att det krävdes integration mellan företagen för att nå fördelarna. Det var först när inköpsansvaret för båda tidigare företagen koncentrerades till Skogaholms som IT-upphandlingen koordinerades. Detsamma gäller för inköpsarbetet för ingredienser i Produktionsinitiativet, liksom inköp av gemensamma delar i medicinteknikförvärvets Tillverkningsinitiativ. Sådana förhandlingar

gentemot direkta motparter, och då främst leverantörer, visade sig också framgångsrika.

Åtgärder riktade mot indirekta motparter i omgivningen

I båda förvärven försökte ledningen också påverka ytterligare andra aktörer. Detta var aktörer ur fusionernas omgivning som inte var direkta kunder, utan istället utgjorde en form av tredje part.

I bageriföretaget riktades sådana åtgärder främst mot brödkonsumenterna. Sedan de centrala avtalen hade ingåtts med kundkedjorna låstes pris och i viss mån volym för bageriföretagen. Medan höjda priser stod i kontrast till kundkedjornas intresse gynnades även de av en höjd volym. I Marknadsinitiativet satsade man därför på att försöka påverka konsumenterna. Detta tog sig uttryck i kampanjer i kundkedjornas butiker och i tidningar och TV för att marknadsföra produkter ur det gemensamma sortimentet.

Också rekryteringen av nio "space management"-konsulter, vars uppgift var att ordna kundbutikernas brödhyllor för ökad försäljning, var en del i denna strävan. Detta uttrycktes med viljan att "sälja ut ur butik": Skogaholms och Schulstad skulle alltså skapa ökad försäljning för kundkedjorna, för att på så vis själva nå ökad volym.

Produktutvecklingen i Marknadsinitiativet framstår också som riktad mot omgivningen. Det var i det närmaste omöjligt att förhandla fram höjda priser på gamla produkter. Genom integration mellan de fusionerande företagens produktutvecklings- och marknadsföringskompetenser skulle nya produkter utvecklas som kundkedjorna inte lika lätt kunde avspisa som jämförbara med gamla. På så vis skulle högre marginaler komma inom räckhåll. Ett exempel på detta var satsningen på att utveckla produkter i linje med den hälsotrend som rådde, såsom bröd innehållande Omega 3.

Gemensamt för dessa aktiviteter är att målet delvis var gemensamt med kundkedjornas. Både kundkerjorna och de fusionerande förvärven skulle gynnas av ökad volym. Samtidigt framstår det som en strävan efter

att öka kundkedjornas beroende av bageriföretagets produkter. Att vara en lönsam leverantör, och mer lönsam än konkurrenterna, skulle medföra en bättre förhandlingssituation i de centrala prisförhandlingarna. Ansträngningarna framstår på så vis som försök att nå en ökad förhandlingsstyrka gentemot kundkedjorna.

Även i medicinteknikförvärvet framträder att ledningen inom ramen för realiseringen försökte påverka indirekta motparter. Ett av syftena med Marknadsföringsinitiativets kliniksamarbeten var att forskningsresultaten skulle öka efterfrågan på megdiagnos, med eller utan strålknivsbehandling. En tredjepartsmottagare för forskningsresultaten var de amerikanska patientorganisationerna. Genom att Elekta hjälpte till skapa evidens för megens användbarhet skulle patientorganisationerna driva krav på att deras medlemmar fick diagnostiseras med meg hos klinikerna, vilket i sin tur skulle öka efterfrågan och komma Elekta och Neuromag till del som ökningar i både pris och volym.

Men samarbetet med klinikerna, och den forskning som skulle genereras, hade också en annan adressat. En variabel i kundklinikernas lönsamhetskalkyler var vilken ersättning som försäkringssystemen bjöd för en diagnos eller behandling. Ju högre ersättning per diagnos av meg, desto lönsammare blev det att behandla med megen, med följd att kundklinikerna skulle bli mindre priskänsliga. Myndigheterna grundade i sin tur ersättningsnivåerna på forskningsresultat. Evidens från hjärnforskning megen skulle därför fungera som argument för höjda ersättningsnivåer. Eftersom det skulle göra megen till en mera attraktiv investering skulle detta öka efterfrågan på meg.

Mobilisering mot aktörer i fusionernas omgivning

I båda förvärven framträder alltså att realiseringen riktades mot att påverka aktörer i fusionernas omgivning, dels direkta, dels indirekta motparter. Sistnämnda bearbetades genom att påverka kundens kund, vilket i slutändan skulle öka den egna efterfrågan. Produktutvecklingen skulle vidare skapa produkter som de fusionerande företagens kunder

skulle kunna tjäna mer pengar på av *sina* kunder. Både att "sälja ut ur butik" och "skapa en investering för kunden" framstår därmed som strategier för att påverka aktörer i fusionens omgivning.

Detta kan betecknas som produktutveckling och marknadsföring i allmänhet. Medan sådan verksamhet ständigt pågick i båda företagen var de här beskrivna åtgärderna en del av realiseringen. Det framträder bland annat genom att utvecklingen av nya produkter i bageriförvärvet skedde i Schulstad, oavsett om produkten skulle säljas under Schulstads eller Skogaholms varumärke och med ökade resurser från Skogaholms. Även marknadsföringssatsningen skedde i den integrerade marknadsföringsfunktionen. I medicinteknikförvärvet innebar satsningarna att integrera megen i Elektas marknadsföringsorganisation och skjuta till ökade resurser från Elekta till Neuromags utvecklingsavdelning, samt att Elekta övertog ansvaret för marknadsföring och kliniksamarbete även av megen. Även om liknande åtgärder vidtogs före de båda samgåendena, var alltså just dessa åtgärder avhängiga fusionerna, och som sådana att betrakta som realiseringsåtgärder.

Dessa åtgärder menar jag kan beskrivas som mobilisering mot omgivningen. Genom realiseringen vidtogs åtgärder med direkt syfte att påverka aktörer utanför de fusionerande företagen. Ledningen var alltså inte endast anpassande och reaktiv, utan också aktiv gentemot omgivningen. I flera fall vidtogs åtgärderna för att öka efterfrågan eller skapa förutsättningar för höjt pris på de produkter som samgåendet hade möjliggjort. Detta kan beskrivas som att försöka skapa möjlighet för en ökad synergipotential. Att ledningen inom ramen för realiseringen mobiliserade för att påverka aktörer i omgivningen, och på så vis skapa gynnsamma förutsättningar för potentialer till synergier, blir studiens tionde resultat.

Resultat 10: Inom ramen för realiseringen mobiliserade ledningen de fusionerande företagen för att påverka aktörer i fusionernas omgivning. Aktörerna i omgivningen var dels direkta motparter såsom leverantörer, dels indirekta motparter för de fusionerande företagen, såsom de egna kundernas

kunder. I flera initiativ mobiliserade ledningen för att nå sänkta inköpspriser och höja efterfrågan och pris på egna produkter.

Detta tangerar resultat från tidigare studier, om än vinklingen skiljer sig något. Produktutveckling inom ramen för integration har berörts i flera studier, och forskningsarbete och kunskapsöverföring förekommer i flera processtudier (Gerpott, 1995; Birkinshaw et al., 2000; Ranft och Lord, 2002; Greenberg och Guinan, 2004). Som nämnts har flera studier dessutom behandlat olika typer av förhandlingsstyrkesynergier, såsom Eccles et al. (1999). Mera sällan har tidigare processtudier beskrivit realiseringen som försök att påverka vissa utpekade aktörer ur fusionens omgivning.

Från förvaltande till föränderlig realisering

Utgångspunkten för detta kapitel har varit att tidigare processtudier av synergirealisering främst har riktat uppmärksamheten mot organisationsinterna faktorer. Studiens tredje forskningsfråga lydde därför: Vilken roll har fusionens omgivning i realiseringen

Synergipotentialen i de studerade förvärven påverkades av flera externa aktörer. Medan vissa förändringar framstår med närmast slumpartad påverkan på realiseringen framstod andra som tydligare riktade mot de fusionerande företagen. Förutom konkurrenter kom myndigheter att påverka potentialen, medan leverantörer spelade en mera passiv roll. De aktörer som i flest fall påverkade potentialen var kunder som hävdades besitta stor förhandlingsstyrka.

Genom att potentialen för synergier kom att påverkas av externa aktörer kom attraktiviteten för synergimål att förändras. I flera fall då potentialen förändrades, men inte alla, anpassade ledningen realiseringen genom att sänka eller höja tempot. Men realiseringens var inte endast reaktiv i relation till omgivningen, utan också aktiv i att påverka aktörer i omgivningen. Ledningens mobilisering mot externa aktörer framstår som en strävan efter att öka de fusionerande företagens förhandlingsstyrka.

Detta skedde i flera fall genom att försöka göra de egna produkterna attraktiva för kundens kund vilket uttrycktes som att "sälja ut ur butik" och att "skapa en investering" för kunden.

Svaret på kapitlets forskningsfråga kan därför formuleras som att omgivningen både ingriper i och utgör målet för realiseringsansträngningar. Eftersom aktörer utanför de fusionerande företagen i flera fall kom att överraska realiseringsledningen pekar resultaten i kapitlet bort från en syn på realiseringen som rätlinjig och förutsägbar. Samtidigt agerade ledningen för att påverka fusionens omgivning. Ledningens roll blir därmed både reaktiv och aktiv i relation till en omgivning som i hög grad framstår som oförutsägbar och bångstyrig. I det här kapitlet framträder en bild där ledningens uppgift kan beskrivas som *föränderlig* i processer där potentialer kan realiseras, men också uppstå eller försvinna efterhand som realiseringen fortskrider.

KAPITEL TIO

MOT EN UTVECKLAD TEORI FÖR LEDNING AV SYNERGIREALISERING I FUSIONER OCH FÖRVÄRV

En av studiens huvudpoänger är att synergirealisering utgörs av flera parallella realiseringsinitiativ med föränderliga förutsättningar och vilka ledningen driver i växelverkan med aktörer både utanför och inom de fusionerande företagen. Medan potentiella synergier uppstår i kombinationen mellan de fusionerande företagens resurser och verksamheter värderas synergiernas effekter i relation till samgåendets konkurrenssituation. Denna förändras pågående men oregelbundet, ur samgåendets perspektiv dels slumpartat, dels av externa aktörers strategiska svar på realiseringen. Värdet på potentialerna kan därför förändras på svårförutsägbara sätt. Realiseringen framstår som en dynamisk strävan, där ledningen fortlöpande omprövar vilka synergimål som erbjuder stort värdeskapande och vilka som är möjliga att realisera. Samtidigt som förändrade förutsättningar tvingar ledningen att reagera och anpassa realiseringen agerar den också genom att mobilisera för att påverka aktörer i samgåendets omgivning.

Detta antyder att realiseringen i högre grad än vad som är brukligt kan beskrivas som dynamisk. Potentialer kan uppstå, förändras och försvinna. Resultaten av studien visar att den situation som ledningen

hade att hantera i flera fall påverkades av faktorer andra än ledningen. Detta fick konsekvensen att synergimål som ledningen hade satt upp efterhand kunde framstå som mindre eller svårare att nå än förväntat. Samtidigt kunde förändringar leda till att nya synergier skapades. Som en konsekvens kan både potentialer och realiseringsprocesser beskrivas som dynamiska.

Vidare framstår realiseringen som strategisk. Realiseringen syftade till att lösgöra de potentialer som samgåendena hade skapat. I studien framträdde dessutom att realiseringen försökte skapa gynnsamma förutsättningar för de synergier mellan företagen som samgåendet skapade. Realiseringen blir därmed inte endast en fråga om att ta tillvara, utan också om att skapa synergier. Det upplöser dikotomin mellan strategiskt skapande av potentialer och organisatorisk implementering för att realisera dem. Realiseringen kan därmed beskrivas som strategisk genom att forma möjligheter för företagets framtida värdeskapande.

Sammantaget menar jag att ledningen av realiseringsprocesser fruktbart kan beskrivas som parallella, dynamiska och strategiska processer i kamp om konkurrenskraft, formade av inflytandet från olika aktörer inom och utanför samgåendet. Detta skiljer sig på några sätt från den tidigare processlitteraturen. Dessa skillnader menar jag också pekar på behovet av en utvecklad teori för ledning av synergirealisering. För att mejsla ut vad som talar för behovet av en sådan teori återvänder jag kort till studiens empiriska resultat vilka jämförs med studiens utgångspunkter.

En återblick på studiens resultat

Studien tog utgångspunkt i att synergipotentialer som skapas i fusioner och förvärv behöver realiseras för att leda till långsiktigt värdeskapande. Vidare gavs ledningen huvudrollen i realiseringen. Några processtudier har framhävt anställdas roll i att driva realiseringen (Empson, 2000; Greenberg och Guinan, 2004). Men majoriteten av processtudierna har funnit att ledningen spelar en avgörande roll för vilka synergier som realiseras i fusioner och förvärv (Larsson, 1990; Nupponen, 1995;

Birkinshaw et al., 2000; Ranft och Lord, 2002). Ledningens centrala roll visade sig även i de här studerade förvärven, där det i allt väsentligt var ledningsfunktionen som planerade, initierade och genomdrev realiseringen. Trots en bred ansats i studiens datainsamling framträdde inte några mera omfattande spontana realiseringsförsök från andra aktörer än ledningen. Att ledningen här framstod som drivande i realiseringen överensstämmer alltså med tidigare processtudier.

På andra sätt skilde sig emellertid resultaten från tidigare studier. I kapitel sju applicerades studiens undersökningsmodell för realiseringsåtgärder på de sammanlagt åtta ledningsledda realiseringsinitiativen i två förvärv. Jag visade att synergimål delegerades i ledningsfunktionen och att realiseringen genomfördes som avgränsade, ledningsledda realiseringsinitiativ riktade mot identifierade synergipotentialer. Realiseringen i de åtta initiativen uppvisade tydliga mönster vilka sammanfattades i tre generiska sätt att genomföra realiseringen vilka förekom oberoende av i vilken verksamhetsfunktion eller bransch som initiativet genomfördes. Dessa kallades initiativtyper och benämndes rationaliserings-, investerings- och specialiseringsinitiativ. Jag föreslog att realiseringen kan beskrivas som organisatoriskt avgränsad och riktad mot identifierade potentialer, genomförd på skilda vis beroende av vilka synergimål som eftersträvas och vilka resurser, aktiviteter och rutiner som överförs.

I kapitel åtta visade jag att genomförandet av realiseringsinitiativen kunde knytas till en huvudsaklig strävan efter kostnads- eller intäktssynergier. Realiseringen visades kunna ha effekter som både gynnar, är neutrala och negativa för anställda. Samtidigt var ledningens hänsyn till anställda selektiv, men inte främst riktad mot de anställda som drabbades hårdast av negativa effekter. Det var heller inte främst kompetenser i sig, såsom graden av utbildningsnivå i de verksamheter som bedrevs, som avgjorde ledningens hänsyn. Istället förklarades ledningens selektiva hänsyn av hur kompetenserna skulle leda till ökat värde i realiseringen vilket inte behöver vara samma sätt som i den löpande verksamheten. Detta argumenterades likna hur ledningen hanterade även andra resurser. Därför föreslog jag att en syn på en balansgång mellan

realisering och hänsyn till anställda istället kan ersättas med en där ledningens hänsyn speglar strävan efter att realisera synergier och skapa ökat värde.

I kapitel nio visade jag att realiseringen anpassas efter förändrade förutsättningar i omgivningen. Dessutom visades att ledningen mobiliserar resurser för att påverka aktörer i omgivningen. Ledningens roll framträdde därmed som både reaktiv och proaktiv i relation till omgivningen. Eftersom aktörer i omgivningen kunde motsätta sig realiseringen anfördes förhandlingsstyrka som förklaring till när ledningen hade framgång i realiseringen. Jag föreslog att realiseringen kan betraktas som föränderlig i växelvis samverkan med aktörer utanför de fusionerande företagen.

Behovet av en utvecklad teori för synergirealisering

Resultaten som gjordes i de tre senaste kapitlen utvecklades i diskussion med tidigare litteratur. I flera fall skilde de sig från den tidigare process-litteraturen. Som avslutning på de tre analyskapitlen drogs slutsatser för i vilken riktning som studiens resultat skulle kunna utveckla den befintliga processlitteraturen. Dessa möjligheter kan knytas till de tre kännetecken som identifierades i översikten över processtudierna. I tabell 10:1 visas hur dessa kännetecken kan förbindas med de slutsatser som har dragits i de tre senaste kapitlen.

Tabell 10:1. Summering av de gemensamma kännetecknen för den tidigare processlitteraturen och avhandlingens slutsatser	
Kännetecknen för den tidigare processlitteraturen	**Slutsatser ur avhandlingens empiriska studie**
Har inte främst studerat realiseringens genomförande eller var i företagen som realiseringen bedrivs	Realiseringen genomförs i organisatoriskt avgränsade ledningsledda synergirealiseringsinitiativ. Initiativens genomförande beror av vilka synergimål som eftersträvas, men genomförs på liknande sätt oavsett verksamhetsfunktion eller bransch
Betonar ledningens uppgift att realisera synergier utan att påverka anställda negativt, men inte främst hur detta går till	Ledningens hänsyn till anställda är selektiv. Anställda med för realiseringen viktiga kompetenser får större hänsyn än andra.
Har främst riktat uppmärksamheten mot fusionsinterna faktorer och mera sällan mot omgivningens roll i realiseringen	Synergipotentialernas värde bestäms i kontinuerlig växelverkan mellan de fusionerande företagen och deras omgivning, vilket gör ledningen av realiseringen både proaktiv och reaktiv.

Jämförelsen mellan kännetecknen för den tidigare processlitteraturen och studiens tre slutsatser menar jag antyder att studien har bidragit till att utveckla processlitteraturen rörande realiseringens genomförande, hur realiseringen påverkas av relationen till personalen och till aktörer i fusionens omgivning. Jag menar att den sammanvägda bilden av studiens resultat både pekar på behovet av att utveckla teorier om synergirealisering och antyder i vilken riktning detta kan ske. Diskussionen har hittills förts för att besvara de tre forskningsfrågor som ställdes, och endast kapitelvis. Fortfarande saknas en syntetiserande diskussion som både fogar ihop slutsatserna sinsemellan, och sätter dem i ett större sammanhang.

Ledning av synergirealisering som strategiska val

I det följande föreslås en utvecklad processteori för ledning av synergirealisering i fusioner och förvärv. Den kommer att låna drag från tidigare processtudier, varför den benämns utvecklad. Den teoretiska ramen kommer emellertid att utgöras av den ledningsteori som presenterades i avhandlingens tredje kapitel, nämligen Childs (1972; 1997) teori om "strategic choice". Det är en mera allmän ledningsteori, och inte riktad

specifikt till fusionsforskningen. Jag menar att den trots detta fruktbart kan belysa realiseringen av synergier både genom att ha gemensamma drag med slutsatserna från avhandlingens empiriska resultat, och ha vidare implikationer. På så vis kan den både knyta an till resultaten och utgöra grunden för en diskussion som går utöver studiens empiriska resultat. I det följande tar jag därför avstamp i teorin om "strategiska val" för att beskriva huvuddragen för en utvecklad teori ledning av realisering av synergier i fusioner och förvärv.

I likhet med tidigare processtudier är det ledningen som har huvudrollen i att realisera synergipotentialer som uppstår i fusioner och förvärv för att på så vis bidra till ökat värdeskapande. Att betrakta ledningen av synergirealisering som strategiska val framhäver att ledningens uppgift omfattar förhållanden både inom och utanför de fusionerande företagen, samt växelspelet mellan internt och externt. Detta har konsekvenser som delvis skiljer sig från processtudierna, både avseende vilka potentialer som uppstår, möjligheterna att realisera dem, vilka kompetenser som passar in i realiseringen likväl som hur väl en anställning i ett fusionerande företag passar in i anställda individers situation.

Värdeskapandets två dimensioner

En konsekvens av att betrakta realiseringen som strategiska val är att belysa vilka krav som växelverkan mellan det interna och externa har för realiseringen av synergier. Internt kan företagsledningen agera för att påverka exempelvis vilken verksamhet som bedrivs och med vilka resurser. Samtidigt har organisationen sin egen dynamik. På samma vis kan omgivningen både påverka företag, samtidigt som ledningen kan agera för att påverka omgivningen. Detta ger upphov till vad Child (1997) betecknar som en intern och en extern strukturering.

I diskussionen om ledning av realiseringen som strategiska val kan det därför vara lämpligt att skilja mellan två dimensioner av realiseringen. I det som kan kallas integrationsdimensionen ryms ledningens förmåga att

genomföra åtgärder och initiativ på ett framgångsrikt sätt, medan framgång i att nå ökat värdeskapande istället kan betecknas äga rum i en konkurrensdimension. Dessa motsvarar vad Child (1997) benämner "goodness of fit" mellan aktivitetsnivå, konfiguration av tillgångar som personal, teknologi och så vidare, vilket leder till att nå hög produktivitet i form av hög output med låg input. Konkurrensdimensionen omfattar istället hur väl denna produktivitet infriar omgivningens krav, vilket benämns "performance" (Child, 1997:48). Att skilja mellan två dimensioner i realiseringen får några väsentliga konsekvenser för hur realiseringsledningens uppgift och framgång fruktbart kan beskrivas.

Realiseringens genomförande

I realiseringen kan flera inbördes olika potentialer eftersträvas, och vilka mål som eftersträvas beror av de kompetenser och resurser som företagen har med sig i samgåendet och hur integration mellan dessa leder till ökad konkurrensförmåga och ökat värdeskapande. Inte alla delar av de fusionerande företagen berörs nödvändigtvis av realiseringen. Ledningen organiserar och genomför realiseringen som initiativ - avgränsade ledningsledda integrationsprojekt riktade mot identifierade synergipotentialer. Integrationsgraden kan därmed bestämmas av antalet initiativ som genomförs och deras omfattning.

Hur realiseringen påverkar företagen bestäms inte uteslutande av vilket företag som förvärvar och vilket som förvärvas. I likhet med Marks och Mirvis (1998) kategorisering kan realiseringens genomförande istället förklaras utifrån de resurser och kompetenser som finns i de inblandade företagen. Realisering kan exempelvis genomföras som "absorption", där målföretaget uppgår i förvärvande företag, "best of both" i vilket båda företagens fördelar utnyttjas, eller "reverse takeover", där styrkorna i målföretaget utnyttjas och det är förvärvande företag som genomgår störst förändringar i realiseringen (Marks och Mirvis, 1998:71-73).

Realiseringen organiseras inom initiativ vilka ledningen riktar mot identifierade synergipotentialer. Initiativens genomförande kan beskrivas utifrån vilka resurser, aktiviteter och rutiner som överförs mellan företagen för att nå höjda intäkter och sänkta kostnader. Tre typiska genomföranden är *rationaliserings-*, *investerings-* och *specialiseringsinitiativ*. Rationaliseringsinitiativ kännetecknas av att rutiner överförs till ett företag, aktiviteter överförs till det andra, följt av neddragning av resurser i det första, för på så att nå sänkta kostnader. I investeringsinitiativ utökas verksamheten i ett av företagen genom att resurser och aktiviteter tillförs. Typiskt innebär det att dra nytta av specialistkompetenser i ett av företagen exempelvis i forskning och utveckling för att nå högre intäkter. Specialiseringsinitiativ innebär att likartade uppgifter koncentreras till ett av företagen för att behålla men mer effektivt belägga resurser, huvudsakligen för att nå lägre kostnader.

Realiseringen i växelverkan med samgåendets omgivning

Eftersom potential för synergier utgör möjliga förstärkningar i företagens konkurrensförmåga (Sirower, 1997) blir realiseringsledningens uppgift att ta tillvara möjligheter till ökad konkurrenskraft. Samtidigt kan externa aktörer försöka motsätta sig detta. De förändringar som realiseringens konkurrensdimension kan ge upphov till kan tvinga ledningen att anpassa realiseringens genomförande. I de studerade förvärven skedde det genom ökat eller minskat tempo i realiseringen. Det kan illustreras med medicinteknikförvärvets kostnadssänkande Tillverkningsinitiativ, som tidigarelades som svar på en prissänkning på marknaden.

Förutom myndigheter kan aktörer i omgivningen påverka vilka potentialer som är möjliga att realisera. I de här studerade förvärven hade ledningen svårt att lösgöra synergier mot kunder, alltså framåt i värdekedjan. Detta överensstämmer med resultaten från tidigare studier (Häkkinen; 2005:102). Andra har funnit att ledningen lyckas realisera synergier både framåt och bakåt (Larsson, 1990:179; Nupponen; 1995:166). Att betrakta realiseringen som strategiska val pekar mot att

inte främst knyta förmågan till en viss position i värdekedjan. Istället är det externa aktörer med stor förhandlingsstyrka gentemot de fusionerande företagen som kan förändra förutsättningarna för realiseringen. Även om det inte framträdde i de här studerade förvärven kan också starka leverantörer förändra förutsättningarna för synergier. Liksom kunder kan motsätta sig prisökningar eller ställa krav på sänkta priser skulle leverantörer med stor förhandlingsstyrka kunna ställa krav på en del av värdet av realiserade marknadssynergier. Förhandlingsstyrkan kan alltså, men måste inte, sammanfalla med en viss position i värdekedjan relativt samgåendet. Förutom att potentialer för synergier kan minska kan de även uppstå efterhand. Exempelvis kan förändrade efterfrågemönster gynna fusionerande företag, vilket skedde i medicinteknikförvärvet.

Att potentialer både kan minska och öka gör att realisering som skall ta tillvara en stor del av potentialen kan behöva styra om initiativen så att nya delar av organisationerna integreras. Realisering handlar därmed inte uteslutande om att uppnå synergimål som kanske uttalades tidigt i processen utan också om att uppmärksamma förändringar och omsätta detta i realiseringens genomförande.

En bristande följsamhet gentemot förändringar i potentialen kan medföra onödiga realiseringskostnader i form exempelvis av investeringar, ombyggnationer, utbildning eller det extraarbete som integrationen medför (Sandler, 1991; Larsson et al, 2004). Att genomföra realisering i delar som inte längre utlovar potentialer kan därför innebära onödiga kostnader. Vidare är en uppenbar risk att samordning av verksamheter som inte längre rymmer synergipotential istället leder till negativa synergier (Ansoff, 1965). Slutligen riskerar en oförmåga att anpassa realiseringen i integrationsdimensionen efter förändringar i konkurrensdimensionen att leda till att positiva synergier som har uppstått inte realiseras. En överdrivet stelbent realisering kan alltså medföra en rad negativa effekter.

Ledningen och anställda i realiseringsprocesser

Att betrakta realiseringen som strategiska val innebär att synen på ledningens hantering av anställda inte uteslutande kan beskrivas som en balansgång mellan realisering och hänsyn. Vissa kompetenser kan finnas i överflöd för att realisera synergier medan andra samtidigt är en bristvara. Företagets behov av anställda och deras kompetenser kommer att kunna förändras efterhand. Vissa grupper av anställda kan bli viktigare, andra mindre viktiga för verksamheten om fusionens relation till omgivningen förändras.

Samtidigt är en konsekvens av teorin att även anställdas lojalitet eller vilja att vara anställda i företaget kan förändras. Child (1997) refererar till Emerson (1962) som argumenterar att ömsesidiga beroenden, såsom i relationer mellan ledning och anställda, också påverkas av tillgängliga alternativ. I anställdas värdering av en anställning kan då läggas förändrade möjligheter på arbetsmarknaden, exempelvis genom en högkonjunktur. Nyckelkompetenser kan då lämna företaget - inte för att realiseringen sköts klumpigt - utan för att de helt enkelt upplever sig få bättre anställningsvillkor i en annan organisation. Processtudierna har vanligen betonat vikten att ledningen realiserar med hänsyn till anställda för att undvika negativa effekter (Larsson, 1990; Nupponen, 1995, Ranft och Lord, 2002). Till detta kan läggas en teoretisk implikation, nämligen att personalens beroende av en anställning i de fusionerande företagen inte nödvändigtvis är statisk. Till ledningens övriga utmaningar läggs därmed att hantera att anställdas motivation att tillhöra de fusionerande företagen kan variera över tiden. Till exempel kan konjunkturökningar som svänger oberoende av ledningens agerande påverka anställda genom att skapa nya möjliga anställningar i andra företag.

Realisering som skapande av potentialer

Samtidigt som omgivningen kan förändras oberoende av samgåendet kan ledningen aktivt också försöka påverka sin konkurrenssituation genom mobilisering av interna resurser. Child (1997) nämner att ledningen

exempelvis kan besluta om inträde på en ny marknad, försöka påverka myndigheter eller försöka skapa en ökad efterfrågan på egna produkter. Det menar jag väl överensstämmer med mobiliseringen i de studerade förvärven för att påverka både direkta och indirekta motparter för realiseringsledningen. Till exempel eftersträvades i Marknadsförings-initiativet att genom forskningsevidens påverka de amerikanska myndigheterna som beslutade om ersättningsnivåerna för megdiagnos. I Marknadsinitiativet förekom bland annat strävan att öka omsättningen av egna varor i kundkedjornas butiker, eller "sälja ut ur butik".

En vidare konsekvens av att ledningen också påverkade sin omgivning är att realiseringsledningen därmed framträder som medskapare av sin omgivning. Att "sälja ut ur butik" innebar att realiseringsledningen aktivt vidtog åtgärder för att skapa en ökad efterfrågan på de produkter som var resultatet av tidigare realisering, nämligen nyutvecklade produkter. Det kan uttryckas som att realiseringsledningen inte bara realiserade, utan även var medskapare till potential för synergier som redan hade realiserats.

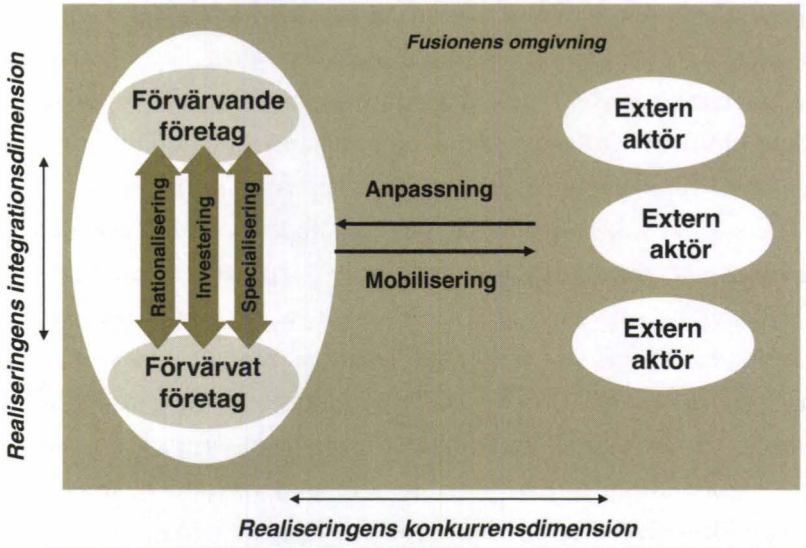
En följd av detta är en sekventiell framställning av hur värdeskapande sker i fusioner och förvärv kan ifrågasättas. Istället för att all potential först uppstår i kombinationen mellan företagen i samgåendet och därefter realiseras, kan ledningen av synergirealisering fruktbart beskrivas som en process med återföringar, där ledningen både vidtar åtgärder för att realisera synergier, anpassar realiseringen efter förändringar, och samtidigt är medskapande av möjligheter för nya synergier.

En modell för ledning av realisering av som strategiska val

Den diskussion som har förts ovan visualiseras i form av en modell i figur 10:1. Den utvecklade processteori för ledning av synergirealisering i fusioner och förvärv som har föreslagits ovan innehåller en rad begrepp och samband. Medan den teori som utvecklas skall sammanfatta och förklara verkligheten skall modellen illustrera teorin. Modellen är alltså en

förenkling av den teoretiska diskussionen och skall sammanfatta och lyfta fram centrala begrepp och samband.

Figur 10:1. En modell för ledning av synergirealisering i fusioner och förvärv som strategiska val



Modellen i figur 10:1 visar de fusionerande organisationerna inom fusionens omgivning, som också rymmer externa aktörer. Modellen skall belysa att realiseringsledningen sker i växelverkan med omgivningen och dess aktörer där målet är ökad konkurrensförmåga och värdeskapande.

Inom fusionen genomförs realiseringen i form av realiserings-initiativ. Genomförandet av realiseringen i modellen är av tre slag, rationaliserings-, investerings- och specialiseringsinitiativ. Samtidigt som realiseringen i initiativen pågår kan aktörer utanför samgåendet agera för att försvåra eller omöjliggöra realiseringen. I realiseringen kan påverkan i förhållande till aktörer i omgivningen ske i två riktningar, där ledningen i fusionen kan anpassa sig till, men även försöka påverka externa aktörer genom mobilisering. Externa aktörer kan exempelvis vara konkurrenter, kunder och myndigheter med förmåga att förändra de fusionerande företagens konkurrenssituation. De företag med störst inverkan på potentialen är de som har stor förhandlingsstyrka gentemot de

fusionerande företagen. I figuren visualiseras tre sådana externa aktörer men antalet kan givetvis variera, poängen är att ledningen i realiseringen kan behöver förhålla sig till ett flertal externa aktörer.

I modellen skiljs mellan realiseringens integrations- och konkurrensdimension. Integrationsdimensionen motsvarar hur väl initiativen leds och når uppsatta realiseringsmål. Konkurrensdimensionen motsvarar hur realiserade synergier värderas i fusionens omgivning, och därmed vilket värdeskapande som sker. För att nå ökat värdeskapande behöver ledningen vara framgångsrik i att genomföra realiseringen i integrationsdimensionen av sådana synergier som leder till ökat värdeskapande i konkurrensdimensionen.

Intern och extern förhandlingsstyrka som mål och medel i realiseringen

Jag menar att diskussionen ovan låter frågan om ledningens inflytande över andra aktörer skina igenom på flera ställen. Bland begrepp som har använts har beroenden, auktoritet, marknadsmakt och förhandlingsstyrka förekommit.

I det som i figur 10:1 benämndes realiseringens konkurrensdimension framträder detta på flera sätt. Tidigare knöt jag själva synergibegreppet till en ökning i företagets konkurrensförmåga (Sirower, 1997). Konkurrensförmågan är nära förbunden med företagets förhandlingsstyrka (Lindblom, 1948; Kuhn, 1964). I kapitel nio visade jag att ledningens förmåga att realisera synergier i flera fall var förbunden med de fusionerande företagens förhandlingsstyrka gentemot externa aktörer. I flera fall misslyckades ledningen att genomdriva värdeskapande på grund av att konkurrenter eller kunder motsatte sig detta. Samtidigt innebar synergier möjligheter till en ökad konkurrenskraft och förhandlingsstyrka. Realiserade synergier medgav ökat inflytande över andra och därmed ekonomiska vinster. Som en följd framträder förhandlingsstyrka och konkurrenskraft som både medel och mål i realiseringen i realiseringens konkurrensdimension.

Även i realiseringens integrationsdimension framträder ledningens inflytande som en central variabel. Hos Child (1997) formuleras detta som att ledningen av företag i grunden är politiska processer, där aktörers handlingsfrihet begränsas, men också kan utvidgas genom handling. Att leda företag blir då en fråga om att agera för att påverka andra. I detta lutar sig Child (1997) bland annat på Empsons (1962) teori om ömsesidiga beroenden som förenklat säger att den av två aktörer som är mest beroende av den andre också befinner sig i ett maktunderläge. Ledningens förmåga att genomdriva realiseringen utmanades de gånger som anställda kontrollerade kompetensresurser som var avgörande för realiseringen.

Trots att begreppen för att beteckna inflytandet i konkurrens- och integrationsdimensionerna har lånats ur olika teoretiska sfärer finns det gemensamma drag som kan formuleras i den kritiska realismens begreppsflora. Denna rör organisering, möjligheter och begränsningar för handling. Aktörer i strukturer har tillgång till skilda resurser, vilket gör att de strukturellt ges olika förutsättningar att påverka de förutsättningar som råder (Archer, 1995:205-208). Gemensamt för ledningens relationer till olika aktörer är att handlingar begränsas av och möjliggörs av strukturer.

Realiseringen kan då beskrivas som ledningens projekt där ledningens positionsmakt används för att forma strukturer för handling och på så vis skapa ekonomiska vinster. Genom att ledningen inte är ensam agent kan strukturer förändras också av genom andra agenters försorg, såsom anställda med nyckelresurser, starka externa aktörer och myndigheter. Den aktör som lyckas väl kommer också att kunna stärka sin positionsmakt och nå ytterligare stärkt förmåga att påverka förutsättningarna för andras handling (Archer, 1995)

Den kritiska realismen kan alltså framhäva gemensamma drag ur begrepp som kommer ur teorier från olika abstraktionsnivåer. Realisering utgör ett specialfall av en mera allmän ledningsuppgift, vilken i sin tur kan beskrivas som en fråga om struktur och agens. På motsvarande sätt utgör processlitteraturen en teoribildning för ledning i en viss empirisk situation, vilken ryms inom teorier för ledning av företag såsom Child (1997), vilken i sin tur fokuserar en typ av agent som befinner sig i och

agerar inom, men även för att påverka, befintliga strukturer. Aktörens inflytande, och dess begränsningar, återfinns sålunda i alla tre teorierna. Tabell 10:2 sammanställer begreppen ur de olika begreppssfärerna.

Tabell 10:2. Begrepp för ledningens inflytande inom och mellan organisationer ur tre teoretiska begreppssfärer	
Teoretisk begreppssfär	**Begrepp för ledningens makt och handlingsfrihet**
Kritisk realism	Positionsmakt i strukturer
Strategiska val	Handling och begränsning
Processlitteraturen	Legal auktoritet och förhandlingsstyrka

Realiseringen och ledningens strukturella förutsättningar blir på så vis två sätt att uttrycka samma sak: aktörer med stor förhandlingsstyrka har också större handlingsfrihet och möjlighet att påverka andra har också större möjlighet att tillskansa sig ekonomiska vinster, än den med mindre handlingsfrihet. På så vis blir realisering ett uttryck för strävan efter ekonomiska vinster och ökad handlingsfrihet från aktörer i omgivningen såsom konkurrenter, leverantörer och kunder.

Konsekvenser för litteraturen om fusioner och förvärv

Studiens syfte har varit att utveckla en ledningsteori för synergirealisering genom att studera ledningsprocesser i samgåenden för att på så vis bidra till kunskapen om värdeskapande i fusioner och förvärv. Utgångspunkten för avhandlingen var att en viktig källa till värdeskapande i fusioner och förvärv utgörs av synergier. En förutsättning för att synergier skall leda till värdeskapande är att de realiseras genom organisatorisk integration. Detta hävdas ofta vara ledningens ansvar. En förklaring till att många fusioner och förvärv inte uppnår avsett värdeskapande är att ledningen inte förmår tillvarata potential för synergier i integrationsfasen. Samtidigt som detta har uppmärksammats i flera studier vilka har behandlat både integrationsfasen och ledningen fann jag skäl att hävda att just realiseringens genomförande förtjänar att belysas ytterligare. En ökad kunskap om realiseringsledningen skulle därmed kunna bli en pusselbit i kunskapen om hur värde skapas i fusioner och förvärv.

Jag har i detta kapitel utarbetat en teori inom processynsättet för ledning av synergirealisering i fusioner och förvärv som strategiska val. Childs (1972; 1997) teori om strategiska val utgjorde en teoretisk ram för diskussionen av resultaten från avhandlingens empiriska studie. Genom att diskussionen i hög grad har byggt på resultat från tidigare processtudier betecknas teorin som en utveckling av dessa. Med den teori som har utarbetats menar jag att studiens syfte är uppfyllt.

Teorin får ett antal konsekvenser för flera aspekter av synergirealiseringen, och därmed för villkoren för värdeskapande i fusioner och förvärv. Då begreppsutveckling är en central del av vetenskaplig verksamhet (Danermark et al., 2003:73-74) kan några bidrag från studien till processtudierna formuleras i en diskussion kring begrepp ur den tidigare processlitteraturen. Diskussionen som förs kommer bitvis att referera till modell 10:1. Därvid avses inte endast själva modellen, utan också den utvecklade diskussion som har förts kring denna och ledningen av synergirealisering.

Konsekvenser för bedömningen av synergipotentialer

En konsekvens av den teori som har föreslagits är att möjligheterna till värdeskapande i fusioner och förvärv kan förändras efter att beslut om samgåendet har fattats. Ett resultat av studien var att potentialer kan vara dynamiska. Trots att synergier bitvis har definierats som förstärkningar i de fusionerande företagens konkurrensförmåga (Sirower, 1997; Capron och Pistre, 2002), har just förändringar i konkurrensen och de konsekvenser det kan ha för potentialen, inte fått någon framträdande plats i fusionslitteraturen.

Synergipotentialen förändrades i flera situationer i de här studerade förvärven. Flera gånger innebar det att potentialen för synerier minskade. Om förändringar på konkurrensutsatta marknader kan förväntas minska ledningens möjligheter att realisera synergier vore det ett misstag att för den skull sätta likhetstecken mellan förändringar och minskningar i potentialen. Som visades av den överraskande ökningen i efterfrågan i

medicinteknikförvärvet kan också positiva förändringar i potentialen ske. Utöver att ledningen inte nödvändigtvis känner till alla potentialer som uppstod i förvärvsögonblicket (Larsson, 1990; Häkkinen, 2005) och att potentialer därför upptäcks efterhand (Graebner, 2004) läggs alltså att synergipotentialer uppstår efterhand till följd av dynamik utanför de fusionerande företagen. Oavsett om de minskar eller ökar får det konsekvenser för de modeller som har utvecklats för att bedöma potentialerna i ett samgående. Jag vill alltså slå ett slag för att i den strategiska bedömningen av synergipotentialer i fusioner och förvärv beakta både de möjliga synergier som föreligger vid förvärvstillfället, och vilka möjliga förändringar som kan inträda senare.

En möjlighet vore därför att utveckla de modeller och teorier för potentialer som är vanligt förekommande inom litteraturen om fusioner och förvärv. Som har visats står potentialen i fusionsstudier i flera ramverk för graden av likhet mellan de fusionerande företagen och de marknader de betjänar. Begreppen överensstämmelse, eller "relatedness", och strategisk passform skiljer sig, men gemensamt för hur de har använts är att de ofta har stått just för graden av likhet. Även om ramverken skiljer sig en smula förenas de av att ofta röra skillnader och likheter mellan produkter och marknader, såsom FTC-ramverket (Lubatkin, 1983) men även i andra ramverk (Shelton, 1988; Napier, 1989; Larsson, 1990; Häkkinen, 2005) liksom i andra studier (Nupponen, 1995; Brush, 1996; Hitt et al., 1998; Genç och Castañer, 2001). Genom att definieras utifrån graden av likhet mellan företagen kan potentialbegreppet i en stor del av litteraturen sägas ha definierats utifrån integrationsdimensionen.

Utifrån de resultat som har gjorts och den diskussion som har förts vore en möjlig utveckling av sådana ramverk att i värderingen av potential även beakta det som i figur 10:1 benämndes fusionens konkurrensdimension. Den motsvarade relationen mellan fusionerande företag och deras omgivning och specifikt till starka aktörer med stor förhandlingsstyrka. Konkret kan då överensstämmelsen i samgåendet, alltså integrationsdimensionen och de möjliga kombinationer som uppstår mellan företagens verksamheter och resurser, kompletteras med

konkurrensdimensionen, vilken hänför sig till fusionens konkurrenssituation. Vilken potential som föreligger i fusioner och förvärv blir därmed också avhängigt av vilken konkurrenssituation som råder och vilka möjligheter som aktörer i omgivningen har att påverka potentialerna för förvärvet.

I kapitel fem och sex gav jag exemplen på uppnådda synergimåli de här studerade förvärven. Att ledningen i några fall ändå inte lyckades uppnå ökat värdeskapande kan förklaras av att framgång i integrationsdimensionen inte självklar kröns med värdeskapande i konkurrensdimensionen. Vilka möjligheter som råder utanför förvärv blir därför väsentligt att beakta.

Källor till förändrade potentialer

Flera källor till att potentialer för synergier i fusioner och förvärv förändras i positiv eller negativ riktning kan urskiljas. Allmänna förändringar i samhället såsom trender, förändrade efterfrågemönster (Nupponen, 1995; Meyer och Lieb-Dóczy, 2003) eller makroekonomiska svängningar (Löwstedt et al., 2003) har visats kunna påverka utfall och integration i fusioner och förvärv. Även förändrad lagstiftning eller oväntade politiska händelser kan ha inverkan på efterfrågan, och därmed på vilka potentialer som erbjuder ökat värdeskapande. Myndighetsbeslut och förändrad regeltillämpning kan därigenom påverka potentialerna. Det har uppmärksammats särskilt vid internationella förvärv, där den politiska risken kan inkludera expropriering eller drastiskt förändrade villkor för företag (se exempelvis Reid, 2005). Men myndighetsbeslut kan också medföra ökad potential, exempelvis vid avreglering av marknader. En rad förändringar i omgivningen till samgåenden kan alltså också ha konsekvenser för potentialerna. Sådana förändringar kan förväntas innebära att potentialen både kan minska och öka.

Andra typer av förändringar kan istället förväntas vara främst negativa. I kapitel nio argumenterade jag att medan förhandlingsstyrka i tidigare studier har framställts som en möjlig vinst av samgåenden kan

externa aktörers förhandlingsstyrka istället utgöra ett hinder. Ett av studiens resultat var att externa aktörer som ser sina intressen hotade kan agera för att inskränka realiseringsledningens manöverutrymme.

På samma vis som fusioner och förvärv kan vara en strategi för att nå synergier som både öka den egna vinsten och stänger andra aktörer ute från vinster (Sirower, 1997, King et al., 2004:195), kan externa aktörer då förväntas reagera på fusioner och förvärv. Fusionslitteraturen har tidigare visat att förändringar kan utlösa samgåenden i företags affärsnätverk (Dahlin, 2007) och att fusioner och förvärv kan utlösa en obalans som besvaras med ytterligare samgåenden (Pfeffer, 1972). Samgåenden i omgivningen kan sålunda vara en respons på tidigare förvärv. I de här studerade förvärven framträdde andra typer av gensvar på samgåendet: nya och hårdare krav från kunder och prissänkningar från konkurrenter. Att externa aktörer med stor förhandlingsstyrka inskred för att kringskära möjligheterna till realisering av synergier riktar uppmärksamheten mot att omgivningen kan rymma aktörer som aktivt agerar för att hindra realiseringen av synergier.

Föränderliga krav på realiseringen för värdeskapande

En konsekvens av att synergipotentialer förändras är att vinsterna av samordning mellan olika delar av fusionerande företag kan förändras. Vissa kan helt försvinna och andra kan tillkomma, och ytterligare kan finnas kvar men i förändrad storlek. Ovan diskuterades att sådana förändringar kan inkluderas i värderingen av samgåenden. I de studerade förvärven framträdde att de också kan leda till behov av att anpassa realiseringen vilket skedde genom att tempot i realiseringen minskades eller ökades. Detta är i linje med processlitteraturens betoning både av potential och realisering och organisatorisk integration som förutsättning för värdeskapande genom synergier.

Processlitteraturen har vanligen fokuserat skapandet av ökad integration och samordning. Men krav på värdeskapande i en föränderlig omgivning kan förutom ökat integrationsbehov också leda till *minskat*

integrationsbehov inom fusionerande företag. Förutom att potentialer till möjliga synergier kan förändras över tiden blir en konsekvens av den föreslagna teorin att även de ekonomiska effekterna av redan utförd samordning kan förändras när företagens situation förändras. En konsekvens av att betrakta realiseringsledningens uppgift som i växelverkan mellan internt och externt är därigenom att realiseringen förutom att medföra förändrade krav på ökad samordning mellan företagen också kan ställa krav på att ledningen löser upp den. Det sammanfaller med att ledningen av företag kontinuerligt kan behöva anpassa vilken samordning som sker för att nå synergier inom företaget (Eisenhardt och Galunic, 2000).

För fusioner och förvärv blir en konsekvens på en mera övergripande nivå följer av detta att förvärvade företag, likväl som andra delar av organisationer, kan avyttras om de inte längre erbjuder värdeskapande. Exempelvis följer av detta att avyttringar av tidigare förvärv inte behöver uppfattas som tecken på ett misslyckande. Det förvärv som i en konkurrenssituation erbjuder synergier och värdeskapande behöver inte göra det för alltid.

Lång- eller kortsiktigt värdeskapande genom synergier?

Det är emellertid inte säkert att organisationen har möjlighet att anpassa realiseringen eller organisationens verksamhet i övrigt i takt med förändringar. Också själva realiseringen kan skapa hinder för detta. Den lediga kapacitet som utgör potential för flera typer av kostnadssynergier motsvarar begreppet "slack". Slack har i andra sammanhang identifierats vara nödvändig för att bevara organisationens flexibilitet (Teece, 1982:57). Att avyttra alltför stora resurser och nå en minskad grad av slack vid realisering av kostnadssynergier kan då också minska den organisatoriska anpassningsförmågan, vilket kan leda minskad möjlighet till framtida värdeskapande.

Det kan formuleras som att synergirealisering på kort sikt kan behöva vägas mot fördelar på längre sikt. Det stöds av den tidigare

forskning som har framhävt risken med att genomföra alltför kraftiga rationaliseringar i fusioner och förvärv. Det medför nämligen risken att stå utan förmåga att ta tillvara ökade möjligheter på marknaden, såsom vid konjunkturuppgångar, vilket i flera studier förbundits med uteblivet värdeskapande på längre sikt (Meyer och Lieb-Dóczy, 2003; Shayne Gary, 2005; Krishnan et al., 2006).

Mot bakgrund av en allmän diskussion i samhället om ekonomisk kortsiktighet och kvartalskapitalism blir en bland flera möjliga förklaringar till uteblivet värdeskapande att synergier realiseras med bristande hänsyn till långsiktiga effekter. De senaste åren har en allmän diskussion tagit vid om särskilt börsbolagens krav på snabba vinster. Detta har bland annat hävdats vara följden av en mera fragmenterad ägarkår, vars gemensamma mål centreras kring kortsiktigt värdeskapande i takt med ökad distans till och inblick i verksamheten (Sjöstrand, 2004). I den mån kortsiktiga vinster leder till alltför starka kostnadsminskningar kan det långsiktiga värdeskapandet hotas. Värdeskapande i fusioner och förvärv blir på så vis delvis en funktion av vilka potentialer för synergier som finns tillhands för ledningen att realisera, hur väl ledningen förmår att göra detta, och på vilken tidshorisont de skall bidra till ökat värdeskapande.

Förslag till praktisk ledningen av realiseringsprocesser

De bidrag och den begreppsutveckling som hittills har diskuterats har främst riktats till teorier om ledning av synergirealisering, och fusionslitteraturen i stort. Sådana teorier är inte alltid kända för en bredare allmänhet eller ens för de personer i fusionerande företag med uppgift att realisera synergier. Samtidigt menar jag att studiens bidrag berör aspekter värda att beakta just för ledningspersoner med praktiskt ansvar för synergirealiseringen. Därför formuleras nedan några av studiens lärdomar direkt riktade mot en praktiskt orienterad publik. Jag har medvetet undvikit snirkligt akademiska omskrivningar och formulerat

dem som relativt raka råd. Förhoppningen är att de på så vis både skall bli lästa och kunna vara personer inblandade i fusioner och förvärv till hjälp.

På grund av att dessa förslag riktas till en publik som kanske inte har ägnat alla delar i avhandlingen samma uppmärksamhet är det värt att åter kort nämna något om studiens genomförande. Studiens slutsatser grundas i 57 intervjuer i två förvärv svenska förvärv. Intervjuerna genomfördes under det att realiseringen av synergier pågick. Ibland förkastas möjligheten att uttala sig generaliserande utifrån endast två fusioner. För att resultaten kan vara relevanta även i andra sammanhang talar att resultaten kommer från förvärv i två vitt skilda branscher - bageri och medicinteknikbranscherna. Att resultaten ändå uppvisar stor överensstämmelse talar för att de kan vara giltiga även i andra fusioner och branscher. Vidare har slutsatserna formats i dialog med en stor del av den tillgängliga forskningen om integration och ledning av förvärv i fusioner och förvärv. De förbinds alltså indirekt med studier av en stor mängd studier av fusioner och förvärv.

Detta sagt kan studiens slutsatser och praktiska lärdomar för ledningen av synergirealisering och skapandet av värde i fusioner och förvärv sammanfattas på följande sätt:

- Formulera precisa synergimål. Realisering förutsätter integration mellan företagen som tillsammans erbjuder synergieffekter. Det innebär i sin tur förändringar i de fusionerande företagens organisationer. Både kostnader, förlorad arbetstid och risken att andra, nära angränsande verksamheter hindras eller skadas av förändring talar för att genomföra realiseringen i väl definierade, projektliknande initiativ. Väl genomtänkta och precist genomförda förändringar i form av realiseringsinitiativ kan gynna realiseringen av potential för synergier.
- Planera förvärv med hänsyn till dynamiska potentialer. Potential för synergier medför möjligt värdeskapande genom ökad konkurrenskraft. Samgåendet kan bemötas och motarbetas av externa aktörer, såsom konkurrenter eller kunder. Sådana som har

en dominant ställning och hög förhandlingsstyrka utgör ett särskilt hot mot möjligheterna att realisera synergier. Planering för dynamiska potentialer i form av en känslighetsanalys, där synergipotentialens värde kompletteras med risken att förändras, och på vilken tidshorisont, kan bidra till att identifiera sådana synergier som erbjuder långsiktigt värdeskapande.

- Agera mot omgivningen. Realiseringen innebär en strävan att öka företagets konkurrensförmåga. I detta kan möjligheter att mobilisera företagens gemensamma resurser gentemot omgivningen vara viktiga. Marknadsföring för att öka efterfrågan på sådana produkter som samgåendet har möjliggjort och bearbetning av intressentgrupper kan öka värdet både på potentialen och realiserade synergier. Att offensivt försöka påverka företagets omgivning kan både öka möjligheten att ta tillvara synergier och skapa potential för nya.
- Uppmärksamma förändringar och realisera följsamt. Förändringar i omgivningen kan leda till att vissa potentialer kan försvinna och andra uppstå, vilket gör att framgångsrik realiseringsledning behöver vara följsam. Att hårdnackat genomdriva all planerad realisering kan innebära att eftersträva försvunna potentialer, men försumma nya synergier. Följden kan bli både negativa synergier och missade chanser till värdeskapande. Även interna förutsättningar kan förändras. Anställdas vilja att stanna kvar i fusionerande företag kan påverkas av tillgängligheten på alternativa anställningar. Att lösa upp samordning i organisationen kan vara lika viktigt som att skapa ny.
- Väg kortsiktigt värdeskapande mot långsiktigt. Realisering av sådana synergier som erbjuder värdeskapande på kort sikt kan på lång sikt skapa begränsningar i de fusionerande företagens handlingsfrihet. Särskilt allvarligt är hotet när det gäller sådana förmågor och resurser som är svåra att snabbt återskapa om de en gång har gått förlorade.

Förslag till framtida studier

Denna studie har genomförts som en inbäddad flerfallsstudie (Yin, 2003:40). I likhet med ett fåtal tidigare processtudier (Häkkinen, 2005; Schweizer, 2005) har visats att realiseringen inom samgåendena genomfördes på olika vis. Realiseringen genomfördes i de här studerade förvärven på tre särskiljbara vis, nämligen som rationaliserings-, investerings- och speciliseringsinitiativ. Genomförandet uppvisade stora likheter över båda de studerade förvärven, trots skillnader vad gäller bland annat storlek och bransch. Genomförandet knöts vidare till huruvida kostnads- eller intäktssynergier eftersträvades. En kvantitativ studie skulle kunna klarlägga huruvida de tre initiativtyperna förekommer också i andra fall.

Den studie av realiseringsledningens åtgärder som har legat till grund för denna studie kan betecknas som verksamhetsnära. Det finns skäl att anta att en närmare integration mellan den litteratur som behandlar verksamhetsledning, eller "operations management", kan tillhandahålla begrepp för att utveckla hur realiseringsledningen försöker realisera synergier. Den väg som Sköld (2007) har slagit in på framstår därmed som fruktbar. Korsbefruktning även med förändringslitteratur kan förmodas belysa de aspekter av realiseringen som följer i fusioner och förvärv vilket även har föreslagits av Larsson (1990:273).

Slutligen finns det möjligheter att utveckla de teoretiska ramverk som används för att beteckna fusioner och förvärv. Mot bakgrund av den betydelse som omgivningens aktörer har visats ha i denna studie finns skäl att utveckla kunskapen om detta, både huruvida det finns skillnader såsom mellan branscher, och hur förhandlingsstyrkan på ett fruktbart sätt kan beskrivas i modeller som låter sig tillämpas både forskning och praktik.

ENGLISH SUMMARY

Mergers and acquisitions (M&A) are often claimed not to create sufficient value to owners. Several studies show that M&A do not, on average, increase shareholder value. Despite this, M&A are prevalent in many Western countries and statistics point to increasing merger activity both in Sweden and the EU over the last few years.

One source of value creation in M&A is synergies. These are effects of coordinating the merging firms' resources and activities, resulting in strengthened competitive capacity and costs reductions or revenue enhancement.

It is commonly acknowledged that potential for synergies is created in the combination of the merging firms. It is however during integration that these can be realised, thus contributing to increased value. Organisational integration is defined as the merging of the two firms' organisations, resources and activities. Synergy realisation is defined as organisational integration with the specific aim of increasing the value of the firm. Management, here defined as the entire hierarchy of managers from top management to foremen, has been identified as an important actor in realising synergy.

Thus, M&A often perform poorly. One explanation is that synergy potential is not realised. The key actor in realising synergy is the management function. The purpose of this study, therefore, is to develop a process theory for the management of synergy realisation by studying management processes in M&A to contribute to the understanding of how value is created in M&A.

The second chapter starts with a definition of value creation in M&A as long-term benefits to owners. It is thus separated from other forms of value changes, such as value capture, raider acquisitions, or monopolistic gains. An overview of the synergies most often found in M&A literature is presented. These synergies are then systematised according to whether their main effect is decreasing costs or increasing revenues. The former include economies of scale, scope, learning effects,

and bargaining power. The latter include cross-selling, bundling, knowledge transfer, and bargaining power.

Several findings from M&A literature highlighting the problems in reaching value creating in M&A are presented chronologically as they occur in M&A processes. To increase value in M&A, not only must potential synergies exist, but the premium should not exceed the value of potential synergies, and the integration phase should allow for these synergies to be realised.

Chapter three contains a review of the most relevant literature on realisation processes in M&A. The 15 process studies representing close empirical studies of the management of synergy realisation in M&A are found to have three features in common. Firstly, most studies have focused integration on the acquisition level. Secondly, the vast majority of the studies emphasise the importance of avoiding negative impact on employees, and many phrase this as balancing synergy realisation against employee considerations. Lastly, most studies focus on what can be called internal focus, largely disregarding influence from factors outside the M&A.

Despite their obvious benefits these studies have revealed relatively little about what management actually does to realise synergy, how the concern towards employees affect realisation, and how the competitive situation influences the realisation process. In light of this, the purpose can be broken down into three research questions: how the realisation is organised and implemented, how the realisation is affected by management's concern for employees, and what role factors outside the M&A play in realisation.

The theoretical framework of the study is founded in Child's (1992; 1997) theory of strategic choice. The framework puts management as a collective actor at the centre. As realisation is defined as the actions taken to realise synergy potential, the research model focuses on managerial actions. Actions contributing to or crossing the previous boundary between the merging firms are put at the centre, and are broken up into three categories depending on whether they primarily affect resources,

activities, or routines. These in turn refer to *with what*, *what*, and *how* something is done in merging firms.

In chapter four the methodology and method of the study are presented. The theoretical underpinnings of the study are found in critical realism. The study is conducted as an embedded comparative case study of the realisation initiatives in two acquisitions. Realisation initiatives are defined as management initiated combined efforts directed toward realising identified synergy potentials. The study is based primarily on 57 semi-structured interviews. Interviews were held at several levels in the management hierarchy in both acquisitions, spanning top management to non-managers, focusing on middle management. Interviews were transcribed and analysed using NVivo software.

The presentation of the empirical foundations of the study starts in chapter five, where the realisation in the bakery acquisition is presented. This acquisition took place early in 2003 when Cerealia acquired the Danish bakery company Schulstad The study is limited to the integration between Skogaholms and Schulstads' Swedish fresh bread divisions. The overall aim was to increase effectiveness in operations and gain strength on the Swedish fresh bread market against the dominating three strong retail companies. Four realisation initiatives were set off. These are termed the Administration, Marketing, Logistics, and Production initiatives. In several initiatives clear examples were found where synergy goals were reached.

The synergy realisation in the medicine technology, or medtech, acquisition is presented in chapter six. It was initiated during the spring of 2003, when Swedish treatment company Elekta bought the small Finnish diagnostics company Neuromag. The general ambition was to continue a lucrative business as distributor for the Neuromag diagnosing device, the meg, in Asia, but also to allow technical integration between the meg and Elekta's own treatment products. Four initiatives were started. These were the Quality, Sales, Development, and Assembly initiatives. Several synergy goals were reached.

Relatively little is known about how management realises synergy potential in M&A. The seventh chapter aims at answering the first

research question of the study, namely how realisation is organised. The first empirical result is that realisation in both firms was organised in initiatives: collective efforts directed towards realising synergy potentials, which were limited in time and only affected certain parts of the organisations. The second empirical result is that the management of the eight empirical initiatives can be summarised in three initiative types. These are called rationalisation, investment, and specialisation.

The answer to the research question is that realisation is conducted in organisationally bounded realisation initiatives, aiming at potential synergies. Thus, the results in this chapter suggest shifting from a view of realisation as evenly spread out and homogeneous, to limited and directed, and performed in different ways.

One of the main issues raised in earlier process studies is how not to let realisation impact negatively on employees. The eighth chapter aims at answering the second research question, namely how the realisation is affected by management's concern for employees.

Using the synergy framework of the study it is shown that the realisation in most initiatives can be clearly attributed to one of the two synergy types, cost or revenue synergies, which is the third empirical result. The fourth is that the realisation had clear negative effects for some groups of employees, but that others were not affected, while others gained in terms of job security, investments, and wider areas of responsibility. The fifth empirical result shows that management attempts to reduce negative impact were selective. Management did not, as could be expected from previous theories, appear to primarily avoid the most negative impact. Instead, management expressed the largest concern for employees in those initiatives with the most positive effects. Sixth, in accordance with some theories, management efforts to reduce negative impact on employees were concentrated to initiatives with relatively high knowledge intensity. As realisation can lead to reductions also in knowledge-intensive departments, this chapter thus provides an answer to the research question that management is considerate primarily towards groups of employees considered important for the value creation in realisation. This suggests a

shift away from a balance between consideration of employees and value creation, towards a sole focus on value creation.

The main focus of process studies has been on factors internal to M&A. Therefore the ninth chapter aims at answering the third research question: what role does the external environment play in realisation?

The seventh empirical result shows that potential synergies are fluctuating and are affected by factors external to the merging firms. The eighth result is that management in many cases adapts to such changes, either by slowing down or increasing the speed of realisation. Ninth, the external actors who affected realisation speed were identified as having high bargaining power relative to the merging firms. The tenth and last empirical result is that management not only reacted to external change, but actively took measures to influence external actors as an integrated part of the realisation. These measures were identified amongst other things to strive for increasing synergy potential.

The suggested answer to the third research question is that management performs realisation in constant interaction with external actors. This suggests shifting the view from stable and predictable realisation processes towards dynamic, unpredictable and contested processes.

Chapter ten contains a synthesising analysis built on the results from earlier chapters. The main contribution of the thesis is to stress that synergy realisation takes place in constant competition and ongoing but discontinuous change. This has several implications for theories on synergy realisation. A view of potentials as stable is replaced with a dynamic view, and by influencing the merging companies' competitive situation, realisation management becomes strategic in the sense of acting with and against external actors and framing future potentials for value creation. The strategic choice theory of Child (1972; 1997) highlights several of these aspects.

The main contributions of the study can be summarised as adding a dynamic dimension to realisation, both goals and implementation. Synergy potentials can be expected to change relative to time between acquisition

and realisation, and proximity to the interest spheres of external actors with high bargaining power. Put differently, potentials which are realised long after the acquisition and occur at the expense of strong external actors can be expected to be challenged more than other potentials. Dynamic potentials make stubborn execution of realisation plans potentially dangerous, as it might result in negative, rather than positive, synergies. As a consequence, successful realisation can be expected to consist of continuous re-evaluation of possible disappearance of old, and scanning for new synergy potentials. Lastly, synergies that create value in the short term might turn out to be creating negative synergies when the competitive landscape changes.

These findings are formulated as suggestions for practitioners in M&A. Possible avenues for future research are suggested.

APPENDIX A. Sammanställning av processtudierna

I tabellen nedan sammanfattas huvuddragen för de 15 processtudier som redovisas i litteraturöversikten i kapitel tre. Tabellen rymmer studiens fråga, vilket av utrymmesskäl är en syntes av respektive studiens syfte eller kärnfråga. I nästa kolumn anges kortfattat vilka data och analysmetoder som har använts för studien. Hur realiseringens genomförande framställs följer i nästa kolumn. I den sista kolumnen behandlas samgåendet och dess relation till omgivningen, vilket konkret berör huruvida studierna behandlar samgåenden främst som en helhet, eller mera detaljerat, samt huruvida variabler ur omgivningen utgör underlag för studien eller inte. Det är främst i kapitel tre som avhandlingen refererar till denna tabell.

Översikt över processtudierna				
Författare och år	**Studiens fokus**	**Använda data och metoder**	**Framställning av realiseringen**	**Samgåendet och omgivningen**
Lindgren (1982) Avhandling	Undersöka hur utländska dotterbolag integreras in i multinationella företags befintliga strukturer och processer	Intervjustudie av 11 internationella förvärv genomförda av 5 multinationella företag.	Strukturella och ledningsverktyg för integration. Behov av balans mellan bl.a. sociala och operativa system	Slutsatser dras för förvärvet som helhet, faktorer ur omgivningen studeras inte
Larsson (1990) Avhandling	Utveckla konceptuellt ramverk för synergirealisering i samgåenden	Kvalitativ analys av intervjuer i två svenska förvärv	Koordinerings-mekanismer behöver balanseras mot anställdas reaktioner ("business" kontra "human side")	Slutsatser dras för förvärvet som helhet, faktorer ur omgivningen studeras inte
Larsson (1989) Avhandling	Att testa hypoteser från ett konceptuellt ramverk över ett antal fallstudier	Tar utgångspunkt i Larsson (1990). 55 internationella fallstudier kodas och kvantifieras ("case survey")	Koordinerings-mekanismer behöver balanseras mot anställdas reaktioner för att inte utlösa motstånd mot realiseringen	Slutsatser dras för förvärvet som helhet, faktorer ur omgivningen studeras inte
Greenwood et al., (1994) Bokkapitel	Testa hypoteserna att ledningen fokuserar mer på strategiska mål än på anställda, och att otydligeter i förhandlingarna leder till senare konflikter	En fusion mellan två kanadensiska konsultföretag. Grundas på intervjudata insamlade i fyra faser	Stort behov att beakta anställdas önskemål vid integration av professionella tjänsteföretag. Kommunikation med anställda är central.	Förvärvet behandlas som helhet, och omgivningens påverkan studeras inte.

Nupponen (1995) Avhandling	Att utveckla mått och mäta ledningens påverkan på värdeutveckling	Redovisningsdata och intervjuer i fyra internationella förvärv. "Event network"-ansats.	Ledningen behöver balansera synergirealisering; "physical", mot hänsyn mot anställda; "organizational integration"	Förvärven behandlas som helhet, global efterfrågan betonas påverka utfallet
Gerpott (1995) Artikel	Undersöka hur ledningens integrationsmekanismer påverkar integration av forskning och utveckling	Kvantitativ analys av enkätdata från 92 kunskapsintensiva förvärv på den tyska marknaden	Åtgärder för att gynna överföring av kunskap	Söker generella förklaringar inom förvärv, faktorer ur omgivningen studeras inte
Larsson och Finkelstein (1999) Artikel	Utvärdera vilka mekanismer som verkar för och mot värdeskapande	61 internationella fallstudier som kodas och kvantifieras ("case survey"). Jämför även Larsson (1990) samt Larsson (1989).	Koordineringsmekanismer behöver balanseras mot anställdas reaktioner ("Business" kontra "Human side")	Generella slutsatser för fusioner och förvärv söks snarare än variation, faktorer ur omgivningen betonas inte.
Birkinshaw et al. (2000) Artikel	Att studera processer som skapar det värde som förvärvande företag eftersträvar	Integration av tre internationella förvärv med fokus på forsknings- och utvecklingsenheter. Intervjuer och enkätdata.	Integrationen bör inledas med åtgärder för att hantera anställda ("human integration"), följt av åtgärder för att realisera synergier ("task integration")	Söker generella förklaringar inom förvärv, faktorer ur omgivningen studeras inte
Empson (2000) Artikel	Att studera integration i samgåenden mellan professionella tjänsteföretag	Tre engelska fusioner och förvärv inom konsultbranschen. Intervjuer, dokument och observationsdata.	Integration nödvändig för att nå kunskapssynergier, vilket måste vägas mot hänsyn till anställda; "Human side"	Omgivningen till samgåendet beaktas ej, liksom interna skillnader inom samgåendena
Ranft och Lord (2002) Artikel	Överföring av tyst kunskap i fusioner och förvärv i kunskapsintensiva verksamheter	Sju förvärv i högteknologiska branscher. Grundas på ett fåtal intervjuer med ledningen per fall.	Behov av att integrera företagen samtidigt som integration kan hota kunskapsöverföringen leder till behov att balansera integration mot autonomi för målföretaget	Huvudsakligt fokus på att finna gemensamma drag, faktorerna inbördes storlek och lönsamhet tillskrivs integrationens kontext
Meyer och Lieb-Dozcy (2003) Artikel	Studera rekonfigurering av resurser och förmågor vid företags-förändringar	48 intervjuer i 18 internationella förvärv i Ungern och östra Tyskland	Neddragning i och överföring av förmågor till målföretaget behöver balanseras, och anpassning behöver ske till målföretaget.	Inga interna skillnader inom förvärven. Konjunktur nämns kunna påverka integrationen, dock utvecklas inte hur.

Graebner (2004) Artikel	Undersöka hur målföretagets ledning påverkar värdeskapandet under integrationsprocessen	Grundad teori baserad på intervjuer av åtta förvärv, parvis fördelade i fyra högteknologiska branscher	Målföretagets ledning bidrar genom att sätta konkreta mål och mediera realiseringen, ofta av hänsyn till anställda	Föreslår att integrationen kan gynnas av flera integrationspunkter medan faktorer ur omgivningen ej studeras
Greenberg och Guinan, (2004) Bokkapitel	Studera hur integrationsprocessen påverkar kunskaps-överföring	Tre förvärv i kunskapsintensiva branscher studeras genom djupintervjuer	Behov att överföra kunskap, samtidigt som den nödvändiga gemensamma identiteten inte bör skadas i realiseringen	Enskilda anställda av vikt för integrationen, faktorer ur omgivningen studeras inte.
Schweizer (2005) Artikel	Hur läkemedelsföretag integrerar biotechföretag för att nå kunskapssynergier	Baserad på ett fåtal intervjuer med ledningen i fem förvärv.	Bland annat kan integrationen hota entreprenörsandan i små företag	Forsknings- och andra delar integreras i olika tempo, faktorer ur omgivningen studeras inte
Häkkinen (2005) Avhandling	Studera hur operationella resurser och förmågor påverkas i värdeskapande processer efter förvärv	Intervjuer, enkäter samt viss användning av redovisningsdata i ett flertal samgåenden i logistikbranschen	Realisering av kostnads- och intäktssynergier i tillverkning och logistik inom förvärv. Särskild hänsyn till anställda nämns, men står inte i fokus.	Realiseringen drivs på skilda vis inom förvärvet, kundrelationer kan påverka integrationen

APPENDIX B. Studiens intervjuguide

Exempel på den intervjuguide som användes vid intervjuerna. Samtliga intervjuer strukturerades enligt samma sex ämnen. Inom varje ämne ställdes ett antal frågor. Intervjuguiden rymde även förslag på följdfrågor. Den anpassades efter intervjupersonens position i företaget. Nedanstående är ett exempel på en intervjuguide som användes för intervju av bagerichefer.

Formalia Presentation av mig Syftet med studien/Fokus Anonymitetsfrågor Tillåtelse att spela in samtalet	**Förutsättningar** Beskriv din bakgrund i företaget Beskriv situationen före fusionen? ▪ Organisationen/ Enheters storlek och sammansättning/ Verksamhet
Mål Vilka mål skulle man/du nå? ▪ Öka intäkt ▪ Sänka kostnad ▪ Annat (kompetens/ marknad...) Hur initierades arbetet/ Hur fick du uppdraget? ▪ Via diskussion/ Som 'order'? Hur mättes dessa? ▪ 'Headcount'/ SEK/ Aktiviteter/ Annat	**Genomförande** Hur såg produktionen ut före? (dokument) Vilka förändringar har genomförts? ▪ Nedläggning/ utökning/Flytt av verksamhet/ personal Hur gick man praktiskt tillväga? Hur organiserade man för att nå målen? ▪ Projekt/Team/Grupper/Personligt medbestämmande? Vad har underlättat/ försvårat arbetet? Hur leddes förändringen? ▪ Tidsplan/ Uppgifter/ Ansvarsfördelning/ Resurser Förändrades förutsättningarna för uppgiften?
Måluppföljning Hur följs förändringsarbetet upp? ▪ Uppföljning/ Utvärdering/ Mätning Gick allt som planerat? Vad skulle du ha gjort annorlunda om du fick göra om?	**Fortsatta kontakter** Övriga dokument/ tidsplaner Kan du tipsa om fler att tala med? Ok att återkomma med fler frågor? Frågor till mig?

APPENDIX C. Intervjuer i bageriförvärvet

Nr	Tidigare anställd i	Huvudsakligen behandlat	Datum	Inspelat	Behandlat geografiskt område
1	Skogaholms	Bakgrund/ Administration	2003-05-21	Ja	Hela förvärvet
2	Skogaholms	Bakgrund/ Administration	2003-10-02	Nej	Hela förvärvet
3	Skogaholms	Bakgrund/ Administration	2003-10-24	Nej	Hela förvärvet
4	Skogaholms	Administration/ Produktion	2004-01-23	Nej	Hela förvärvet
5	Skogaholms	Produktion/ Logistik	2004-02-24	Ja	Syd
6	Skogaholms	Bakgrund	2004-02-25	Ja	Hela förvärvet
7	Skogaholms	Produktion/ Logistik	2004-03-16	Ja	Mellan
8	Skogaholms	Administration/ Produktion	2004-03-17	Ja	Hela förvärvet
9	Schulstad	Produktion/ Logistik	2004-04-01	Ja	Mellan
10	Skogaholms	Marknad	2004-04-07	Ja	Mellan
11	Skogaholms	Produktion	2004-04-07	Ja	Mellan
12	Skogaholms	Produktion	2004-04-15	Ja	Mellan
13	Skogaholms	Produktion	2004-04-16	Ja	Mellan
14	Skogaholms	Logistik	2004-04-21	Ja	Mellan
15	Schulstad	Produktions/ Logistik	2004-04-22	Nej	Mellan
16	Skogaholms	Produktions/ Logistik	2004-04-29	Ja	Syd
17	Skogaholms	Administration	2004-04-29	Ja	Syd
18	Skogaholms	Produktion/ Logistik	2004-04-29	Ja	Syd
19	Skogaholms	Logistik	2004-04-30	Ja	Syd
20	Schulstad	Logistik	2004-04-30	Ja	Syd
21	Schulstad	Produktion / Logistik	2004-04-30	Ja	Syd
22	Schulstad	Produktion	2004-04-30	Ja	Syd
23	Skogaholms	Logistik	2004-05-03	Ja	Syd
24	Skogaholms	Bakgrund	2004-05-12	Ja	Hela förvärvet
25	Skogaholms	Marknad	2004-05-14	Ja	Syd/ Mellan
26	Skogaholms	Bakgrund	2004-05-19	Ja	Hela förvärvet
27	Schulstad	Marknad	2004-06-01	Nej	Hela förvärvet
28	Schulstad	Marknad	2004-06-11	Nej	Hela förvärvet
29	Skogaholms	Marknad	2004-06-14	Ja	Hela förvärvet
30	Schulstad	Marknad	2004-06-14	Ja	Syd/ Mellan
31	Skogaholms	Utfall	2004-12-03	Nej	Hela förvärvet
32	Skogaholms	Uppföljning/utfall	2007-06-19	Nej	Hela förvärvet

APPENDIX D. Intervjuer i medicinteknikförvärvet

Nr	Tidigare anställd i	Huvudsakligen behandlat	Datum	Inspelat
1	Elekta	Kvalitet/Bakgrund	2004-04-13	Ja
2	Elekta	Kvalitet/Bakgrund	2004-05-24	Ja
3	Neuromag	Bakgrund/Utvecklings-/ Kvalitet	2004-06-21	Ja
4	Neuromag	Marknadsföring	2004-06-21	Ja
5	Neuromag	Tillverkning	2004-06-21	Ja
6	Neuromag	Marknadsföring	2004-06-21	Ja
7	Neuromag	Utveckling	2004-06-22	Ja
8	Neuromag	Kvalitet/Utveckling	2004-06-22	Ja
9	Neuromag	Kvalitet	2004-06-22	Ja
10	Elekta	Bakgrund	2004-06-23	Ja
11	Elekta	Kvalitet	2004-06-24	Ja
12	Elekta	Kvalitet	2004-08-13	Ja
13	Elekta	Marknadsföring	2004-08-16	Ja
14	Elekta	Bakgrund	2004-08-19	Ja
15	Elekta	Utveckling/Tillverkning	2004-08-11	Ja
16	Elekta	Tillverkning	2004-09-01	Ja
17	Elekta	Tillverkning	2004-09-01	Ja
18	Elekta	Marknadsföring	2004-09-02	Ja
19	Elekta	Utvecklings/Tillverkning	2004-09-02	Ja
20	Elekta	Utveckling	2004-09-06	Ja
21	Neuromag	Marknadsföring	2004-09-13	Ja
22	Elekta	Kvalitet/Bakgrund	2004-09-21	Nej
23	Elekta	Utveckling	2004-09-24	Ja
24	Elekta	Utfall	2005-05-25	Ja
25	Elekta	Uppföljning/utfall	2007-05-30	Nej

APPENDIX E. Urval av studerade dokument

Dokument	Innehåll	Kommentar och antal sidor
PM gemensamt grunddokument avseende fusion mellan Cerealia Bakeries och Schulstad A/S.	Planering, mål, nyckeltal, likviditetsprognos och synergimål	Planering för Nordic Bakery Group (NBG). Låg till grund för diskussioner innan förvärvet blev klart. 20 s.
Mötesanteckningar och – protokoll från integrationsmöten 17 februari, 10 mars, 24 mars.	Arbetsgrupper för initiativen, tidsplaner för aktiviteter, budgetmaterial	Visar hur processen fortskrider inom det som blir de fyra realiseringsinitiativen. Mål bryts ned och konkretiseras i planerade åtgärder. Ca 100 s.
Aktivitetsplanering för integration.	Tidsplan och ansvarig för firma- och momsregistrering, överföring av varumärken och lager, skilda försäkringar, etc.	Ger en överblick över de planerade åtgärderna med hög upplösning. 10 s.
Direktiv för legala frågor.	Rörande bolagets legala strukturförändringar	2 s.
Produktionsdata för Schulstads stockholmsbageri linje 1-6 2003.	Produktion (kg/linje) och sort, effektmål samt svinn	Närbild av produktionen vid bageriet i Hägersten före förändringarna i Produktionsinitiativet. 6 s.
Tidplan för implementering IT-administration.	Organisationsstruktur, aktivitetsplanering, kalkyler, datasystem	Tydliggör mål och uppfattningar om synergier, avvägningar, planerade åtgärder samt de datasystem som användes i båda företagen. 34 s.
Plan för marknadsorganisationens integration. Presentationsmaterial	Strategi, organisation, gränssnitt mellan central sälj/marknad och bageriområdeschef och -säljchef	8 s.
Presentation av Schulstad 20 januari 2003. Presentationsmaterial.	Organisation, omsättning, marknadsstrategi etc.	Ca 60 s.
Produktionstabell bageriområde Mellan	Produktionsdata för bageriet i Eskilstuna	Mängd per brödsort och linje efter omläggningen. Exceldokument, ca 4 s.
Logistikplaneringstabell bageriområde Mellan	Logistikplanering för nya rutter i den gemensamma organisationen	Antal lastbilar efter logistikintegrationen i bageriområde Mellan. Exceldokument, ca 3 s.

APPENDIX F. Nodstruktur för kodning av datamaterialet

Nedan visas den nodstruktur som användes i NVivo exemplifierat med noderna för analys av det transkriberade materialet ur bageriförvärvet. De 21 noderna befann sig på två nivåer. Första nivåns noder var kronologiskt indelade i före, integrationen, samt utfall. Andra nivåns noder gav en mer detaljerad bild av realiseringen. Nodstrukturen för medicinteknikförvärvet uppvisade endast ett fåtal skillnader mot denna.

Första nivåns noder	Andra nivåns noder	Innehöll bland annat
Före		Allmänna data om situationen före samgåendet
	Potential	Synergipotentialer som motiverade förvärvet och framkom senare
	Bakgrund för båda bolagen	Företagen före förvärvet
	Intervjupersonen	Relevant information om intervjupersonen
Integration och centrala möten		Allmän data om integrationen samt information om de centrala mötena som hölls innan realiseringsinitiativen inleddes.
	Administration	Administrationsrelaterad realisering
	Marknad	Marknadsrelaterad realisering
	Logistik	Logistikrelaterad realisering
	Produktion	Produktionsrelaterad realisering
	Konkret management och medbestämmande	Exempel på när ledningen delegerade ansvar och agerade gentemot personalen
	Fördröjanden och osäkerhet	Situationer där ledningen stod inför svårförutsägbara situationer och realiseringen bromsades
	Korsberoenden	Beroenden mellan initiativen
	Externa beroenden	Externa faktorer som påverkade realiseringen
	Tidsförhållanden och tempo	Datum och tidpunkter för inträffade händelser
	Så funkar det	Beskrivningar av tekniska eller branschspecifika faktorer
	Svårigheter	Hinder för realiseringen
	Organisation	Organisationsstruktur och positioner
	Trade-offs	Avvägningar mellan olika synergimål
Utfall		Allmänna data om resultaten av förvärven och realiseringen
	Realiserad synergi	Empiriska exempel på realiserade synergier
	Uppföljning	Hur ledningen själv följde upp utfallet och mätte vilka mål som nåtts

LITTERATURFÖRTECKNING

Alarik, Björn. 1982. *Fusioner.* Göteborgs Universitet.

Amburgey, Terry L. och Anne S. Miner. 1992. Strategic Momentum: The Effects of Repetitive, Positional, and Contextual Momentum on Merger Activity. *Strategic Management Journal.* 13(5): 335-348.

Amihud, Yakov och Baruch Lev. 1999. Does Corporate Ownership Structure Affect Its Strategy Towards Diversification? *Strategic Management Journal.* 20(11): 1063-1069.

Anand, Jaideep och Harbir Singh. 1997. Asset Redeployment, Acquisitions and Corporate Strategy in Declining Industries. *Strategic Management Journal.* 18(Special Issue): 99-118.

Anderson, Helén, Virpi Havila och Asta Salmi. 2001. Can You Buy A Business Relationship? On The Importance of Customer and Supplier Relationships in Acquisitions. *Industrial Marketing Management.* 30(575-586.

Angwin, Duncan. 2001. Mergers and Acquisition across European Borders: National Perspectives on Preacquisition Due Diligence and the Use of Professional Advisers. *Journal of World Business.* 36(1): 32-57.

Ansoff, Igor H. 1965. *Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion,* McGraw-Hill Book Company: New York.

Archer, Margaret S. 1995. *Realist Social Theory: The Morphogenetic Approach,* Camebridge University Press: Cambridge, UK.

Bailey, Elizabeth E. och Ann F. Friedlaender. 1982. Market Structure and Multiproduct Industries. *Journal of Economic Literature.* XX(September): 1024-1048.

Barley, Stephen R. och Gideon Kunda. 2001. Bringing Work Back In. *Organization Science.* 12(1, January-February): 76-95.

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

Barney, Jay B. 2001. Resource-based *Theories* of Competitive Advantage: A ten-year Retrospective on the Resource-based View. *Journal of Management.* 27(6): 643-650.

Bergh, Donald D. 2001. Executive Retention and Acquisition Outcomes: A Test of Opposing Views on the Influence of Organizational Tenure. *Journal of Management.* 27(5): 603-622.

Bhaskar, Roy. 1978. *A Realist Theory of Science*, Harvester P.: Hassocks, UK.

Bild, Magnus. 1998. *Valuation of Takeovers.* Doktorsavhandling. Handelshögskolan i Stockholm.

Birkinshaw, Julian, Henrik Bresman och Lars Håkanson. 2000. Managing the Post-Acquisition Integration Process: How the Human Integration and Task Integration Processes Interact to Foster Value Creation. *Journal of Management Studies.* 37(3): 395-425.

Bjursell, Cecilia. 2007. *Integration through Framing. A Study of the Cloetta Fazer Merger.* Doktorsavhandling. Linköpings Universitet.

Björkman, Ingmar. 1989. *Foreign Direct Investments: An Empirical Analysis of Decision Making in Seven Finnish Firms.* Doktorsavhandling. Svenska Handelshögskolan.

Blake, Robert R. och Jane Srygley Mouton. 1964. *The Managerial Grid: Key Orientations for Achieving Production through People*, Gulf Publishing Company: Houston, Texas.

Borglund, Tommy. 2006. *Aktieägarvärden i fokus.* Doktorsavhandling. Handelshögskolan i Stockholm.

Brush, Thomas H. 1996. Predicted Change in Operational Synergy and Post-Acquisition Performance of Acquired Businesses. *Strategic Management Journal.* 17(1): 1-24.

Buono, Anthony F., James Bowditch L. och John W. III Lewis. 1985. When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger. *Human Relations.* 38(5): 477-500.

Cabrera, James C. 1982. Takeovers... The Risks of the Game and How To Get Around them. *Management Review.* 71(11): 44-50.

Capron, Laurence. 1999. The long-term performance of horizontal acquisitions. *Strategic Management Journal.* 20(11): 987-1018.

Capron, Laurence, Pierre Dussage och Will Mitchell. 1998. Resource Redeployment Following Horizontal Acquisitions in Europe and North America, 1988-1882. *Strategic Management Journal.* 19(7): 631-661.

Capron, Laurence och Nathalie Pistre. 2002. When Do Acquirers Earn Abnormal Returns? *Strategic Management Journal.* 23(9): 781-794.

Cartwright, Sue och Cary L. Cooper. 1990. The Impact of Mergers and Acquisitions on People at Work: Existing Research and Issues. *British Journal of Management.* 1(65-76.

Cartwright, Sue och Cary L. Cooper. 1993. The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage. *Academy of Management Executive.* 7(2): 57-70.

Cartwright, Sue och Cary L. Cooper. 1995. Organizational Marriage: "Hard" Versus "Soft" Issues? *Personnel Review.* 24(3): 32-42.

Cartwright, Sue och Richard Schoenberg. 2006. Thirty Years of Mergers and Acquisitions Research: Recent Advances and Future Opportunities. *British Journal of Management.* 17(1-5): 2006.

Caves, Richard E. 1981. Diversification and Seller Concentration: Evidence from Changes 1963-72. *Review of Economics & Statistics.* 63(2): 289-293.

Chandler, Alfred D. 1990. *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism,* The Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge, Massachusetts.

Chatterjee, Sayan. 1986. Types of Synergy and Economic Value: The Impact of Acquisition on Merging and Rival Firms. *Strategic Management Journal.* 7(2): 119-139.

Chatterjee, Sayan. 1992. Sources of Value Creation in Takeovers: Synergy or Restructuring - Implications for Target and Bidder Firms. *Strategic Management Journal.* 13(4): 267-286.

Chatterjee, Sayan och Michael Lubatkin. 1990. Corporate Mergers, Stockholder Diversification, and Changes in Systematic Risk. *Strategic Management Journal.* 11(4): 255-268.

Child, John. 1972. Organization Structure, Environment, and Performance - The Role of Strategic Choice. *Sociology.* 6(1): 1-22.

Child, John. 1997. Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. *Organization Studies.* 18(1): 43-76.

Child, John, David Faulkner och Robert Pitkethly. 2000. Foreign Direct Investment in the UK 1985-1994: The Impact on Domestic Management Practices. *Journal of management Studies.* 37(1): 141-166.

Coase, Ronald H. 1937. The Nature of the Firm. *Economica.* 4(16): 386-405.

Coff, Russell W. 1999. How Buyers Cope with Uncertainty when Acquiring Firms in Knowledge-Intensive Industries: Caveat Emptor. *Organization Science.* 10(2): 144-161.

Cyert, Richard M. och James G. March. 1963/1992. *A Behavioral Theory of the Firm* (2 utg.), Prentice-Hall, Inc.: New Jersey.

Dagens Nyheter Ekonomi. 2007-12-22. *Världens fusionsfeber.* sid. 2. Pia Gripenberg.

Dahlgren, Göran och Per Witt. 1988. *Ledning av fusionsförlopp.* Doktorsavhandling. Handelshögskolan i Stockholm.

Dahlin, Peter. 2007. *Turbulence in Business Networks. A Longitudinal Study of Mergers, Acquisitions and Bankruptcies Involving Swedish IT-companies.* Doktorsavhandling. Mälardalens Högskola.

Daily, Catherine M., Dan R. Dalton och Albert A. Jr. Cannella. 2003. Corporate Governance: Decades of Dialogue and Data. *Academy of Management Review.* 28(3): 372-382.

Danermark, Berth, Mats Ekström, Liselotte Jakobsen och Jan Ch. Karlsson. 2003. *Att förklara samhället* (2 utg.), Studentlitteratur: Lund.

Das, T.K och Teng Bing-Sheng. 2000. Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective. *Organization Science.* 11(1): 77-101.

Das, T.K och Bing-Sheng Teng. 1998. Resource and Risk in the Strategic Alliance Making Process. *Journal of Management.* 24(1): 21-42.

Datta, Deepak K. 1991. Organizational Fit and Acquisition Performance: Effects of Post-Acquisition Integration. *Strategic Management Journal.* 12(4): 281-297.

Datta, Deepak K., George E. Pinches och V.K. Narayanan. 1992. Factors Influencing Wealth Creation from Mergers and Acquisitions: A Meta-Analysis. *Strategic Management Journal.* 13(67-84.

Davis, Rachel och L. G. Thomas. 1993. Direct Estimation of Synergy: A New Approach to the Diversity-Performance Debate. *Management Science.* 39(11): 1334-1346.

Eccles, Robert G., Kersten L. Lanes och Thomas C. Wilson. 1999. Are You Paying Too Much for That Acquisition? *Harvard Business Review.* July-August 1999(136-146.

Eckbo, B. Espen. 1983. Horizontal Mergers, Collusion, and Stockholder Wealth. *Journal of Financial Economics.* 11(Special Issue): 241-273.

Eisenhardt, Kathleen M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review.* 14(4): 532-550.

Eisenhardt, Kathleen M. och D. Charles Galunic. 2000. Coevolving. At Last, A Way to Make Synergies Work. *Harvard Business Review.* 78(1): 91-101.

Emerson, Richard M. 1962. Power-Dependence Relations. *American Sociological Review.* 27(1): 31-41.

Empson, Laura. 2000. *Mergers Between Professional Service Firms: Exploring An Undirected Process of Integration.* I Cary L. Cooper och Alan Gregory (Red.). Advances in Mergers and Acquisitions, Vol. 1: 205-237. JAI: Amsterdam.

Enquist, Tor och Håkan Javefors. 1996. *Huvudmannaskapets dialektik.* Doktorsavhandling. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Ericson, Mona. 1991. *Iggesundsaffären.* Doktorsavhandling. Handelshögskolan i Stockholm.

EU-kommissionen. 2008. *European Merger Control - Council Regulation 139/2004 - Statistics.* (Red.), Vol. 2007. EU Commission

Faulkner, David, Robert Pitkethly och John Child. 2002. International Mergers and Acquisitions in the UK 1985-94: A Comparison of National HRM Practices. *International Journal of Human Resource Management.* 13(1): 106-122.

Fleetwood, Steve. 2005. Ontology in Organization and Management Studies: A Critical Realist Perspective. *Organization.* 12(2): 197-222.

Fleishman, Edwin A. och Edwin F. Harris. 1962. Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover. *Personnel Psychology.* 15(1): 43-56.

Forsgren, Mats. 1983. *Foreign Direct Investment in a Resource Dependence Perspective*. Working Paper. Uppsala Universitet.

Frommer, Ranja. 2001. *Between Expectation and Experience - An Analysis of Post-Merger Integration in Two Mergers*. Doktorsavhandling. KTH.

Frostenson, Magnus. 2006. *Legitimationskontrollen. En studie av etiska värderingars roll i gränsöverskridande förvärv och fusioner*, EFI: Stockholm.

Fugate, Mel, Angelo J. Kinicki och Christine L. Scheck. 2002. Coping With An Organizational Merger Over Four Stages. *Personnel Psychology*. 55(4): 905-928.

Genç, Mehmet E. och Xavier Castañer. 2001. *Where do Synergies Come From in Mergers and Acuisitions? The Role of Similarity and Complementarity*. Discussion paper 235, Strategic Management Research Center, University of Minnesota.(1-43.

Gerpott, Torsten. J. 1995. Successful Integration of R&D Functions after Acquisitions: An Exploratory Empirical Study. *R&D Management*. 25(2): 161-178.

Goldberg, Walter H. 1983. *Mergers: Motives, Modes, Methods*, Nichols Publishing Company: New York.

Gort, Michael. 1969. An Economic Disturbance Theory of Mergers. *The Quarterly Journal of Economics*. 83(4): 624-642.

Graebner, Melissa E. 2004. Momentum and Serendipity: How Acquired Leaders Create Value in the Integration of Technology Firms. *Strategic Management Journal*. 25(8/9): 751-777.

Greenberg, Danna och P.J. Guinan. 2004. *Mergers and Acquisitions in Technology-Intensive Industries: The Emergent Process of Knowledge Transfer*. I Amy L. Pablo och Mansour Javidan (Red.). Mergers and Acquisitions. Creating Integrative Knowledge: 135-155. Blackwell Publishing Ltd: Malden, MA.

Greenwood, Royston, C.R. Hinings och John Brown. 1994. Merging Professional Service Firms. *Organization Science*. 5(2): 239-257.

Gugler, Klaus, Dennis C. Mueller, Burcin B. Yurtoglu och Christine Zulehner. 2003. The Effects of Mergers: An International Comparison. *International Journal of Industrial Organization*. 21(5): 625-653.

Haldi, John och David Whitcomb. 1967. Economies of Scale in Industrial Plants. *Journal of Political Economy.* 75(4): 373-385.

Haleblian, Jerayr och Sidney Finkelstein. 1999. The Influence of Organisational Acquisition Experience on Acquisition Performance: A Behavioural Learning Perspective. *Administrative Science Quarterly.* 44(1): 29-56.

Hambrick, Donald C. och Albert A. Jr. Cannella. 1993. Relative Standing: A Framework for Understanding Departures of Acquired Executives. *Academy of Management Journal.* 36(4): 733-762.

Harrison, Jeffrey S., Michael A. Hitt, Robert E. Hoskisson och Duane R. Ireland. 1991. Synergies and Post-Acquisition Performance: Differences versus Similarities in Resource Allocations. *Journal of Management.* 17(1): 173-190.

Haspeslagh, Philippe C. och David B. Jemison. 1991. *Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal*, Free Press: New York.

Haunschild, Pamela R. 1994. How Much Is That Company Worth? Interorganizational Relationships, Uncertainty, and Acquisition Premiums. *Administrative Science Quarterly.* 39(3): 391-411.

Hayes, Robert H. och Steven G. Wheelwright. 1979. The Dynamics of Process-Product Life Cycles. *Harvard Business Review.* 57(2): 127-136.

Hayward, Mathew L.A. och Donald C. Hambrick. 1997. Explaining the Premiums Paid for Large Acquisitions: Evidence of Hubris. *Administrative Science Quarterly.* 42(1): 103-127.

Hellgren, Bo och Svante Schriber. 2003. Nordic Research on Mergers and Acquisitions. Doctoral Dissertations Between 1990 and 1999. *Nordiske Organisasjonsstudier.* 5(1): 102/111.

Hirschmann, Winfred B. 1964. Profit From the Learning Curve. *Harvard Business Review.* 42(2): 125-139.

Hitt, Michael, Jeffrey Harrison, Duane R. Ireland och Aleta Best. 1998. Attributes of Succesful and Unsuccessful Acquisitions of US Firms. *British Journal of Management.* 9(2): 91-114.

Holmén, Martin. 1998. *Essays on Corporate Acquisitions and Stock Market Introductions.* Doktorsavhandling. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Holtström, Johan. 2003. *Suppliers in Mergers and Acquisitions. A Study of Relationship Changes and Synergy Realisation.* Licentiatavhandling. Linköpings Universitet.

Homburg, Christian och Matthias Bucerius. 2006. Is Speed of Integration Really A Success Factor of Mergers and Acquisitions? An Analysis of the Role of Internal and External Relatedness. *Strategic Management Journal.* 27(4): 347-367.

Hubbard, Nancy. 2001. *Acquisition Strategy and Implementation* (2 reviderade utg.), Palgrave: Houndmills, UK.

Hunt, John W. 1990. Changing Pattern of Acquisition Behaviour in Takeovers and the Consequences for Acquistion Process. *Strategic Management Journal.* 11(1): 69-77.

Hunt, John W. och Stephen Downing. 1990. Mergers, Acquisitions and Human Resource Management. *International Journal of Human Resource Management.* 1(2): 195-209.

Häkkinen, Lotta. 2005. *Operations Integration and Value Creation in Horizontal Cross-Border Acquisitions.* Doktorsavhandling. Turku School of Economics and Business Administration.

Invancevich, John M., David M. Schweiger och Frank R. Power. 1987. Strategies for Managing Human Resources During Mergers and Acquisitions. *Human Resource Planning.* 10(1): 19-35.

Jakobsson, Maria. 2007. *Empirical Studies on Merger Policy and Collusive Behaviour.* Doktorsavhandling. Stockholms Universitet.

Jemison, David B. och Sim B. Sitkin. 1986. Corporate Acquisitions: A Process Perspective. *Academy of Management Review.* 11(1): 145-163.

Jensen, Michael C. 1987. Takeovers: Folklore & Science. *Harvard Business Review.* 62(6): 109-121.

Jensen, Michael C. 2000. *Value Maximation and the Corporate Objective Function.* I Michael Beer och Nitin Nohria (Red.). Breaking the Code of Change: 35-57. Harvard Business School Press: Boston, MA.

Jick, Todd, D. 1979. Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly.* 24(4): 602-611.

Johannisson, Bengt. 1980. *Den organisatoriska smältdegeln - Kompetens och handikapp vid företagssamgående.* Doktorsavhandling. Göteborgs Universitet.

Johnson, Phil och Joanne Duberley. 2000. *Understanding Management Research,* SAGE Publications Ltd: London, UK.

Jonsson, Tor. 1995. *Value Creation in Mergers and Acquisitions: A Study of Swedish Domestic and Foreign Takeovers.* Doktorsavhandling. Uppsala Universitet.

Katz, Daniel och Robert L. Kahn. 1966. *The Social Psychology of Organizations,* John Wiley & Sons, Inc.: New York.

King, David R., Dan R. Dalton, Catherine M. Daily och Jeffrey G. Covin. 2004. Meta-Analyses of Post-Acquisition Performance: Indications of Unidentified Moderators. *Strategic Management Journal.* 25(2): 187-200.

Kitching, John. 1967. Why do Mergers Miscarry? *Harvard Business Review.* 45(6): 84-101.

Kleppestö, Stein. 1993. *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner.* Doktorsavhandling. Lunds Universitet.

Kogut, Bruce och Udo Zander. 1992. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science.* 3(3): 383-397.

Konkurrensverket. 2008. *Beslut och diarium.* (Red.), Vol. 2008: Stockholm.

Krishnan, Hema A., Michael A. Hitt och Daewoo Park. 2006. *Acquisition Premiums, Subsequent Workforce Reductions and Post-Acquisition Performance.* Journal of Management Studies (OnlineEarly Articles): 1-24 Hämtad: 22 Jan. 2007.

Kristensen, Henrik. 1999. *En studie i prisförhandlingar vid företagsförvärv.* Doktorsavhandling. Lund.

Krug, Jeffrey A. och Harvey W. Hegarty. 1997. Postacquisition Turnover among U.S. Top Management Teams: An Analysis of the Effects of Foreign vs. Domestic Acquisitions of U.S. Targets. *Strategic Management Journal.* 18(8): 667-675.

Kuhn, Alfred. 1964. Bargaining Power in Transactions: A Basic Model of Interpersonal Relationships. *American Journal of Economics and Sociology.* 23(1): 49-63.

Larimo, Jorma. 1993. *Foreign Direct Investment Behaviour and Performance. An Analysis of Finnish Direct Manufacturing Investments in OECD Countries.* Doktorsavhandling. School of Business Studies, Vasa Universitet.

Larsson, Rikard. 1989. *Organizational Integration of Mergers and Acquisitions. A Case Survey of Realization of Synergy Potentials.* Doktorsavhandling. University of Southern California.

Larsson, Rikard. 1990. *Coordination of Action in Mergers and Acquisitions: Interpretive and Systems Approaches towards Synergy.* Doktorsavhandling. Lunds Universitet.

Larsson, Rikard. 1993. Barriers to Acculturation in Mergers and Acquisitions: Strategic Human Resource Implications. *Journal of Business Education.* 2(2): 1-18.

Larsson, Rikard och Sidney Finkelstein. 1999. Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Study of Synergy Realization. *Organization Science.* 10(1): 1-26.

Larsson, Rikard, Kenneth Brosseau, Michael J. Driver och Patrick L. Sweet. 2004. *The Secrets of Merger and Acquisition Success: A Co-Competence and Motivational Approach to Synergy Realization.* I Amy L. Pablo och Mansour Javidan (Red.). Mergers and Acquisitions. Creating Integrative Knowledge: 3-19. Blackwell Publishing Ltd: Malden, Massachusetts.

Larsson, Rikard och Michael Lubatkin. 2001. Achieving Acculturation in Mergers and Acquisitions: An International Case Survey. *Human Relations.* 54(12): 1573-1607.

Leonard-Barton, Dorothy. 1990. A Dual Methodology for Case-Studies: Synergistic Use of A Longditudinal Single Site with Replicated Multiple Sites. *Organization Science.* 1(3): 248-266.

Likert, Rensis. 1961. *New Patterns of Management,* McGraw-Hill Book Company, Inc.: New York.

Lindblom, Charles E. 1948. "Bargaining Power" in Price and Wage Determination. *Quarterly Journal of Economics.* 62(3): 396-417.

Lindgren, Ulf. 1982. *Foreign Acquisitions: Management of the Integration Process.* Doktorsavhandling. Handelshögskolan i Stockholm.

Lindvall, Jan. 1991. *Svenska industriföretags internationella företagsförvärv.* Doktorsavhandling. Uppsala universitet.

Lloyd, R. A. 1979. 'Experience Curve' Analysis. *Applied Economics.* 11(2): 221-234.

Lohrum, Cami. 1996. *Post-Acquisition Integration: Towards an Understanding of Employee Reactions.* Doktorsavhandling. Svenska Handelshögskolan, Helsingfors.

Loughran, Tim och Anand M. Vijh. 1997. Do Long-Term Shareholders Benefit From Corporate Acquisitions? *The Journal of Finance.* 52(5): 1765-1790.

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

Lubatkin, Michael. 1987. Merger Strategies and Stockholder Value. *Strategic Management Journal.* 8(1): 39-53.

Lundbäck, Magnus. 2004. *Managing the R&D Integration Process After An Acquisition - Ford Motor Company's Acquisition of Volvo Cars.* Doktorsavhandling. Luleå University of Technology.

Lönroth Langhoff, Helle. 1995. *Acquisition Appraisal: A Stock Market and an Acquiring Company Perspective: Exemplified with Danish International Acquisitions 1988-1992.* Doktorsavhandling. Handelshögskolan i Århus.

Löwstedt, Jan, Annika Schilling, Marie Tomicic och Andreas Werr. 2003. Managing Differences in Post-Merger Integration: The Case of a Professional Service Firm. *Nordiske Organisasjonsstudier.* 5(1): 11-36.

Manne, Henry G. 1965. Mergers and the Market for Corporate Control. *Journal of Political Economy.* 73(2): 110-120.

March, James G. och Herbert A. Simon. 1958/1993. *Organizations* (2 utg.), Blackwell Business: New York.

Marks, Mitchell Lee och Philip H. Mirvis. 1998. *Joining Forces. Making One Plus One Equal Three in Mergers, Acquisitions, and Alliances,* Jossey-Bass Publishers: San Francisco, CA.

Meredith, Jack. 1998. Building Operations Management Theory through Case and Field Research. *Journal of Operations Management.* 16(4): 441-454.

Merriam, Sharan B. 1988. *Fallstudien som forskningsmetod* (Björn Nilsson, övers.), Studentlitteratur: Lund.

Meyer, Christine. 1996. *The Process of Organisational Integration in Mergers and Acquisitions.* Doktorsavhandling. Norges Handelshöjskole.

Meyer, John W. och Brian Rowan. 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology.* 83(2): 340-363.

Meyer, Klaus E. och Lieb-Dóczy Enese. 2003. Post-Acquisition Restructuring as Evolutionary Process. *Journal of Management.* 40(2): 459-482.

Mintzberg, Henry. 1993. *Structure in Fives. Designing Effective Organizations,* Prentice Hall: Englewood Cliffs, N.J.

Mirvis, Philip H. och Mitchell Lee Marks. 1992. The Human side of Merger Planning: Assessing and Analyzing "Fit". *Human Resource Planning.* 15(3): 69-92.

Moeller, Sara B., Frederik P. Schlingelmann och René M. Stulz. 2005. Wealth Destruction on a Massive Scale? A Study of Acquiring-Firm Returns in the Recent Merger Wave. *The Journal of Finance.* LX(2): 757-782.

Mueller, Dennis C. 1969. A Theory of Conglomerate Mergers. *Quarterly Journal of Economics.* 83(643-659.

Nahavandi, Afsaneh och Ali R. Malakzadeh. 1988. Acculturation in Mergers and Acquisitions. *Academy of Management Review.* 13(1): 79-90.

Napier, Nancy K. 1989. Mergers and Acquisitions, Human Resources Issues and Outcomes: A Review and Suggested Typology. *Journal of Management Studies.* 23(3): 271-289.

Nilsson, Fredrik. 1997. *Strategi och ekonomisk styrning: en studie av hur ekonomiska styrsystem utformas och används efter företagsförvärv.* Doktorsavhandling. Linköpings Universitet.

Nupponen, Pertti. 1995. *Post-Acquisition Performance: Combination, Management, and Performance Measurement in Horizontal Integration.* Doktorsavhandling. Helsinki School of Economics and Business Administration.

Olie, René. 1994. Shades of culture and institutions in international mergers. *Organization Studies.* 37(4): 381-405.

Pablo, Amy L. 1994. Determinants of Acquisition Integration Level: A decision-Making perspective. *Academy of Management Journal.* 37(4): 803-836.

Panzar, John C. och Robert D. Willig. 1977. Economies of Scale in Multi-Output Production. *Quarterly Journal of Economics.* 91(3): 481-493.

Panzar, John C. och Robert D. Willig. 1981. Economies of Scope. *American Economic Review.* 71(2): 268-272.

Penrose, Edith. 1959/1995. *The Theory of The Growth of the Firm* (2 utg.), Oxford University Press: Oxford.

Perrow, Charles. 1986. *Complex Organizations. A Critical Essay* (3rd utg.), McGraw-Hill, Inc.: New York.

Peteraf, Margaret A. 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal.* 14(3): 179-191.

Pettigrew, Andrew M. 1990. Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science.* 1(3): 267-292.

Pfeffer, Jeffrey. 1972. Merger as a Response to Organizational Interdependence. *Administrative Science Quarterly.* 17(3): 382-394.

Pfeffer, Jeffrey. 1987. *Bringing the Environment Back In: The Social Context of Business Strategy.* I David J. Teece (Red.). The Competitive Challenge. Strategies for Industrial Innovation and Renewal: 119-135. Ballinger Publishing Company: Cambridge, Massachusetts.

Pfeffer, Jeffrey och Gerald R. Salancik. 1978. *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, Publishers: New York.

Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press: New York

Prahalad, C.K. och Gary Hamel. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review.* 68(3): 79-91.

Ranft, Anette L. och Michael D. Lord. 2002. Acquiring New Technologies and Capabilities: A Grounded Model of Acquisition Implementation. *Organization Science.* 13(4): 420-441.

Reed, Michael I. 1997. In Praise of Duality and Dualism: Rethinking Agency and Structure in Organizational Analysis. *Organization Studies.* 18(1): 21-42.

Reed, Mike. 2000. The Limits of Discourse Analysis in Organizational Analysis. *Organization.* 7(3): 524-530.

Reid, Click W. 2005. Financial and Political Risks in US Direct Foreign Investment. *Journal of International Business Studies.* 36(4): 415-575.

Richtnér, Anders. 2004. *Balancing Knowledge Creation. Organizational Slack and Knowledge Creation in Product Development.* Doktorsavhandling. EFI.

Risberg, Anette. 1999. *Ambiguities Thereafter.* Doktorsavhandling. Lunds Universitet.

Risberg, Anette. 2003. *The Merger and Acquisition Process.* Journal of International Business Literature Review: http://copenhagen.jibs.net/LitReview/2003/2003_2001_2034.pdf Hämtad: 2006-06-07.

Roll, Richard. 1986. The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers. *Journal of Business.* 59(2): 197-216.

Ropella, Wolfgang. 1989. *Synergie als strategisches Ziel der Unternehmung,* Walter de Gruyter & Co: Berlin.

Rumelt, Richard P. 1986. *Strategy, Structure, and Economic Performance* (2 utg.), Harvard University Press: Boston.

Rydén, Bengt. 1971. *Fusioner i svensk industri.* Doktorsavhandling.

Sales, Amy L. och Philip H. Mirvis. 1984. *When cultures collide.* I John R. Kimberly och Robert E. Quinn (Red.). Managing Organizational Transitions.

Salter, Malcolm S. och Wolf A. Weinhold. 1979. *Diversification through Acquisition. Strategies for Creating Economic Value,* The Free Press: New York.

Sandler, Guido Georg Rudolf. 1991. *Synergie: Konzept, Messung und Realisation - Verdeutlicht am Beispiel der horisontalen Diversifikation durch Akquisition.* Doktorsavhandling. Hochschule St Gallen für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften.

Santala, Riku. 1996. *Post-integration of Strategic Management in an MNC.* Avhandling. Handelshögskolan Åbo.

Saunders, NK Mark, Philip Lewis och Adrian Thornhill. 1997. *Research Methods for Business Students,* Financial Times Management: London.

Sayer, Andrew. 2000. *Realism and Social Science*, SAGE Publications: London.

Schein, Edgar H. 1992. *Organizational Culture and Leadership* (2 utg.), Jossey-Bass Publishers: San Francisco.

Schilling, Annika. 2008. *Kan konsulter fusionera? En studie av betydelsen av identitet vid en fusion mellan konsultföretag.* Doktorsavhandling. Handelshögskolan i Stockholm.

Schmidt, Sascha L., Patrick Vogt och Svante Schriber. 2005. Ansätze und Ergebnisse anglo-amerikanischer M&A-Forschung. *Journal für Betriebswirtschaft.* 55(4): 297-319.

Schoenberg, Richard. 2000. *The Influence of Cultural Compitability Within Cross-Border Acquisitions: A Review.* I Cary Cooper och Anthony Gregory (Red.). Advances in Mergers and Acquisitions, Vol. 1: 43-59. Elsevier Science Inc.: Greenwich, Connecticut.

Schweiger, David M. och Angelo S. Denisi. 1991. Communication With Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment. *Academy of Management Journal.* 34(1): 110-135.

Schweiger, David M. och Philip K. Goulet. 2000. *Integrating Mergers and Acquisitions: An International Research Review.* I Cary L. Cooper och Alan Gregory (Red.). Advances in Mergers and Acqusitions, Vol. 1: 61-91. JAI: Amsterdam.

Schweiger, David M. och James P. Walsh. 1990. *Mergers and Acquisitions: An Interdisciplinary View*, JAI Press: Greenwich, CT.

Schweizer, Lars. 2005. Organizational Integration of Acquired Biotechnology Companies into Pharmaceutical Companies: The Need for A Hybrid Approach. *Academy of Management Journal.* 48(6): 1052-1074.

Seth, Anju. 1990a. Sources of Value Creation in Acquisitions: An Empirical Investigation. *Strategic Management Journal.* 11(6): 431-446.

Seth, Anju. 1990b. Value Creation in Acquisitions: A Re-examination of Performance Issues. *Strategic Management Journal.* 11(2): 99-115.

Shayne Gary, Michael 2005. Implementation Strategy and Performance Outcomes in Related Diversification. *Strategic Management Journal.* 26(7): 643-664.

Shelton, Lois M. 1988. Strategic Business Fits and Corporate Acquisition: Empirical Evidence. *Strategic Management Journal.* 9(3): 297-287.

Shleifer, Andrei och Robert W. Vishny. 1991. Takeovers in the '60s and the '80s: Evidence and Implications. *Strategic Management Journal.* 12(Special Issue): 51-59.

Shrivastava, Paul. 1986. Postmerger Integration. *Journal of Business Strategy.* 17(1): 65-76.

Singh, Harbir och Cynthia A. Montgomery. 1987. Corporate Acquisition Strategies and Economic Performance. *Strategic Management Journal.* 8(4): 377-386.

Sirower, Mark L. 1997. *The Synergy Trap - How Companies Lose the Acquisition Game*, The Free Press: New York.

Sjöstrand, Sven-Eric. 1987. *Organisationsteori*, Studentlitteratur: Lund.

Sjöstrand, Sven-Erik. 1997. *The Two Faces of Management. The Janus Factor*, Thomson Learning: London.

Sjöstrand, Sven-Erik. 2004. *Om vertikala och horisontella organiseringsprocesser i företag.* I Johnny Lind och Walter Schuster (Red.). Redovisningens teori, praktik och pedagogik. En vänbok till Lars Östman: 255-272. EFI: Stockholm.

Sköld, Martin. 2007. *Synergirealisering. Realisering av produktsynergier efter företagssammanslagningar.* Doktorsavhandling. Handelshögskolan i Stockholm.

Slusky, Alexander R. och Richard E. Caves. 1991. Synergy, Agency, And The Determinants of Premia Paid In Mergers. *The Journal of Industrial Economics.* XXXIX(3): 277-296.

Stake, Robert E. 2000. *Case Studies.* I Norman K. Denzin och Yvonna S. Lincoln (Red.). Handbook of Qualitative Research, Vol. 2: 1065. Sage Publications, Inc.: Thousand Oaks.

Stigler, George J. 1968. *The Organization of Industry*, Richard D. Irwin, Inc.: Homewood, Illinois.

Strauss, Anselm och Juliet Corbin. 1998. *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2 utg.), SAGE Publications: Thousand Oaks, CF.

Teece, David J. 1982. Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm. *Journal of Economic Behavior and Organization.* 3(1): 39-63.

Teerikangas, Satu och Philippe Very. 2006. The Culture-Performance Relationship in M&A: From Yes/No to How. *British Journal of Management.* 17(31-48.

Tienari, Janne. 1999. *Through the Ranks, Slowly: Studies on Organizational Reforms and Gender in Banking.* Doktorsavhandling. Helsingfors Universitet.

Trautwein, F. 1990. Merger Motives and Merger Prescriptions. *Strategic Management Journal.* 11(4): 283-295.

Tsoukas, Haridimos. 1989. The Validity of Idiographic Research Explanations. *Academy of Management Review.* 14(4): 551-561.

Tsoukas, Haridimos. 1994. What is Management? An Outline of a Metatheory. *British Journal of Management.* 5(4): 289-301.

Tsoukas, Haridimos. 2000. False Dilemmas in Organization Theory: Realism or Constructivism? *Organization.* 7(3): 531-535.

UNCTAD. 1993/1996. *Definitions Foreign Direct Investments (FDI).*

Utterström, Carl. 1980. *Organizational Visions, Ideologies and the Cooperative Myth: A Study of Mergers among Farmer Cooperatives in Sweden.* Doktorsavhandling. Sveriges Lantbruksuniversitet.

Vaara, Eero. 1999. *Towards a rediscovery of Organizational Politics.* Helsingfors Universitet.

Vaara, Eero, Janne Tienari och Risto Säntti. 2003. The International Match: Metaphors as Vehicles of Social Identity-Building in Cross-Border Mergers. *Human Relations.* 56(4): 419-451.

Wallsten, Lennart. 1985. *Företagsköp med utfallsförbehåll.* Doktorsavhandling. Handelshögskolan i Stockholm.

Walsh, James P. 1988. Top Management Turnover Following Mergers and Acquisitions. *Strategic Management Journal.* 9(2): 173-183.

Walter, Gordon A. och Jay B. Barney. 1990. Management Objectives in Mergers and Acquisitions. *Strategic Management Journal.* 11(1): 79-86.

van de Ven, Andrew H. och George P. Huber. 1990. Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change. *Organization Science.* 1(3): 213-219.

van Dick, Rolf, Johannes Ullrich och Patrick A. Tissington. 2006. Working Under a Black Cloud: How to Sustain Organizational Identification after a Merger. *British Journal of Management.* 17(1): 69-79.

Varaiya, Nikhil P. och Kenneth R. Ferris. 1987. Overpaying in Corporate Takeovers: The Winner's Curse. *Financial Analysts Journal.* 43(3): 64-70.

Weber, Max. 1919/1983. *Ekonomi och Samhälle* (Agne Lundquist, övers.), Argos: Lund.

Weber, Yaakov, Oded Shenkar och Adi Raveh. 1996. National and Corporate Cultural Fit in Mergers/Acquisitions: An Exploratory Study. *Management Science.* 42(8): 1215-1227.

Wernerfelt, Birger. 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal.* 5(2): 171-180.

Very, Philippe, Michael Lubatkin, Roland Calori och John Veiga. 1997. Relative Standing and the Performance of Recently Acquired European Firms. *Strategic Management Journal.* 18(8): 593-614.

Williamson, Oliver E. 1975. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization* The Free Press: New York.

Woodward, Joan. 1967. *Industriell organisation* (Vera Olinder, övers.), Bokförlaget Prisma: Stockholm.

Voss, Chris, Nikos Tsikriktsis och Mark Frohlich. 2002. Case Research in Operations Management. *International Journal of Operations & Production Management.* 22(2): 195-219.

Yin, Robert K. 2003. *Case Study Resarch. Designs and Methods*, Sage Publications, Inc.: Thousand Oaks, California.

Yukl, Gary. 1989. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management.* 15(2): 251-289.

Zollo, Maurizio och Harbir Singh. 2004. Deliberate Learning in Corporate Acquisitions: Post-Acquisition Strategies and Integration Capability in U.S. Bank Mergers. *Strategic Management Journal.* 25(13): 1233-1256.

Öberg, Christina. 2004. *On Customers in Mergers and Acquisitions.* Licentiatavhandling. Linköpings Universitet.

EFI – Ekonomiska Forskningsinstitutet

En förteckning över EFI:s samtliga publikationer finns på www.hhs.se/efi
Böcker och avhandlingar är publicerade på det språk som anges av titeln.
Alla beställningar skickas via e-post till: EFI.Publications@hhs.se

Publikationer sedan år 2004

2008

Avhandlingar

Kviselius, Niklas Z. *Trust-Building and Communication in SME Internationalization. A study of Swedish-Japanese Business Relations.*

Schilling, Annika. *Kan konsulter fusionera? En studie av betydelsen av identitet vid en fusion mellan konsultföretag.*

2007

Böcker

Andersson, Per, Ulf Essler and Bertil Thorngren (eds). *Beyond Mobility. EFI Yearbook 2007.* EFI/Studentlitteratur.

Samuelson, Lennart (red). *Bönder och bolsjeviker. Den ryska landsbygdens historia 1902–1939.*

Wijkström, Filip och Torbjörn Einarsson. *Analysmodell för sektorsöverskridande statistik. Fallet vård och omsorg.*

Avhandlingar

Ahlersten, Krister. *Empirical Asset Pricing and Investment Strategies.*

Alexius, Susanna. *Regelmotståndarna – om konsten att undkomma regler.*

Andersson, Magnus. *Essays in Empirical Finance.*

Berg, Bengt Åke. *Volatility, Integration and Grain Bank. Studies in Harvests, Rye Prices and Institutional Development of the Parish* Magasins *in Sweden in the 18th and 19th Centuries.*

Bianchi, Milo. *Of speculators, migrants and entrepreneurs: Essays on the economics of trying your fortune.*

Brodin, Karolina. *Consuming the Commercial Break: An Ethnographic Study of the Potential Audiences for Television Advertising.*

Elger, Max. *Three essays on investment-specific technical change.*

Hagberg, Axel. *Bankkrishantering: Aktörer, marknad och stat.*

Hinnerich, Mia. *Derivatives Pricing and Term Structure Modeling.*

Hjalmarson, Hanna. *En växande marknad: Studie av nöjdheten med konsumtionsrelaterade livsområden bland unga konsumenter.*

Hjelström, Tomas. *The Closed-End Investment Company Premium Puzzle – Model development and empirical tests on Swedish and British data.*

Kraus, Kalle. *Sven, inter-organisational relationships and control – a case study of domestic care of the elderly.*

Lindqvist, Erik. *Essays on Privatization, Identity, and Political Polarization.*

Macquet, Monica. *Partnerskap för hållbar utveckling – Systrar av Oikos och guvernanten som blev diplomat.*

Melian, Catharina. *Progressive Open Source*

Nilsson, Daniel. *Transactions in Cyberspace: The Continued Use of Internet Banking.*

Petrelius Karlberg, Pernilla. *Den medialiserade direktören.*

Portnoff, Linda. *Control, Cultural Production and Consumption: Theoretical Perspectives, Empirical Dilemmas, and Swedish Music Industry Practices.*

Sköld, Martin. *Synergirealisering: Realisering av produktsynergier efter företags-sammanslagningar.*

Sonnerby, Per. *Contract-theoretic analyses of consultants and trade unions.*

Tyrefors, Björn. *Institutions, Policy and Quasi-Experimental Evidence.*

Valiente, Pablo. *Re-innovating the Existing. A study of Wireless IS Capabilities to Support Mobile Workforces*

2006

Böcker

Lundeberg, Mats, Pär Mårtensson and Magnus Mähring (eds) *IT & Business Performance. A Dynamic Relationship. EFI Yearbook 2006.* EFI/Studentlitteratur.

Thodenius, Björn. *Organisering av kunskap. En studie av Wallenberg Consortium North.*

Wijkström, Filip och Torbjörn Einarsson. *Från nationalstat till näringsliv? Det civila samhällets organisationsliv i förändring.*

Wijkström, Filip, Einarsson, Stefan och Larsson, Ola. *Staten och det civila samhället. Idétraditioner och tankemodeller i den statliga bidragsgivningen till ideella organisationer.*

Östman, Lars. *Lysande ögonblick och finansiella kriser. Dramaten under ett sekel.*

Avhandlingar

Argenton, Cedric. *Quality provision in duopoly.*

Beckerman, Carina. *The Clinical Eye. Constructiong and Computerizing an Anesthesia Patient Record.*

Borglund, Tommy. *Aktievärden i fokus – internationell påverkan på intressentrelationer vid förvärv och fusion.*

Breman, Anna. *The Economics of altruism, paternalism and self-control.*

Edquist, Harald. *Technological breakthroughs and productivity growth.*

Eklund, Jana. *Essays on Forecasting and Bayesian Model Averaging.*

Frostenson, Magnus. *Legitimitetskontrollen – en studie av etiska värderingars roll i gränsöverskridande förvärv och fusioner.*

Gaspar, Raquel M. *Credit Risk and Forward Price Models.*

Gustafsson, Peter. *Essays on Trade and Technological Change.*

Hopkins, Elisabeth. *Is a higher degree of local currency pricing associated with lower exchange rate pass-through? A study of import pricing in 51 Swedish industries.*

Kling, Ragnar. *Developing Product Development in Times of Brutal Change.*

Langenskiöld, Sophie. *Peer Influence on Smoking: Causation or Correlation?*

Lychnell, Lars-Olof. *"Och fungerar det inte, gör vi på något annat sätt" – En klinisk fallstudie av IT-relaterat förändringsarbete i småföretag*

Meitz, Mika. *Five Contributions to Econometric Theory and the Econometrics of Ultra-High-Frequency Data.*

Mendicino, Caterina. *Financial Market Imperfections, Business Cycle Fluctuations and Economic Growth.*

Ovanfors, Anna. *Essays on Nonlinear Time Series Analysis and Health Economics.*

Paltseva, Elena. *Essays on Commitment and Inefficiency in Political Economy.*

Rogberg, Martin. *Den modeföljande organisationen. Om acceptansen av TQM och andra populära managementmodeller.*

Silvennoinen, Annastiina. *Essays on Autoregressive Conditional Heteroskedasticity.*

Sjögren, Ebba. *Reasonable Drugs. Making Decisions with Ambiguous Knowledge.*

Slinko, Irina. *Essays in Option Pricing and Interest Rate Models.*

Wilander, Fredrik. *Essays on Exchange Rates and Prices.*

2005

Böcker

Andersson, Per, Susanne Hertz and Susanne Sweet (red). *Perspectives on market networks – boundaries and new connections.*

Charpentier, Claes. *IT inom omsorgen. Förväntade effekter av införande av IT-system för utförarna inom äldre- och handikappomsorgen.*

Dembrower, Maria. *Entreprenörskap i industriella nätverk.*

Lind, Johnny och Göran Nilsson (red). *Ekonomistyrningens metoder, sammanhang och utveckling – En vänbok till Lars A Samuelson.*

Samuelson, Lars A. *Organizational governance and control – a summary of research in the Swedish society.*

Svedberg Nilsson, Karin, Roger Henning och Karin Fernler (red). *En illusion av frihet? Företag och organisationer i regelsamhället. EFIs Årsbok 2005.* EFI/Studentlitteratur.

Avhandlingar

Andersson, Martin. *Making a Difference – Project Result Improvement in Organizations.*

Arvidsson, Per. *Styrning med belöningssystem – Två fallstudier om effekter av belöningssystem som styrmedel.*

Bems, Rudolfs. *Essays in International Macroeconomics.*

Berg-Suurwee, Ulrika. *Nya trender, nya nämnder – effekter av en stadsdelsnämndsreform inom kultur och fritid.*

Björkman, Hans. *Learning from members – Tools for strategic positioning and service innovation in trade unions.*

Bodnaruk, Andriy. *Essays in Empirical Corporate Finance and Portfolio Choice.*

Clapham, Eric. *Essays in Real Estate Finance.*

Dareblom, Jeanette. *Prat, politik och praktik – Om individers möten med strukturer i en kommunal satsning på kvinnors företagande.*

Fromm, Jana. *Risk Denial and Neglect: Studies in Risk Perception.*

Hjelström, Anja. *Understanding International Accounting Standard Setting – A Case Study of IAS 12, Accounting for Deferred Tax.*

Hortlund, Per. *Studies on Swedish Banking 1870-2001.*

Lindahl, Therese. *Strategic and Environmental Uncertainty in Social Dilemmas.*

Linnarsson, Håkan. *Alliance for Innovation. A structural perspective on new business development in cooperative ventures.*

Madestam, Andreas. *Developing Credit Markets.*

Nilsson, Roland. *The Market Impact of Short-Sale Constraints.*

Nordfält, Jens. *Is consumer decision-making out of control? Non-conscious influences on the consumer decision-making process for fast moving consumer goods.*

Nordin, Fredrik. *Externalising Services – Walking a Tightrope between Industrial and Service Logics.*

Parmler, Johan. *Essays in Empirical Asset Pricing.*

Simbanegavi, Witness. *Price Discrimination, Advertising and Competition.*

Thodenius, Björn. *Användning av ledningsinformationssystem: en longitudinell studie av svenska storföretag.*

Tolis, Christofer. *Framing the Business – Business Modelling for Business Development.*

Östberg, Per. *Corporate Disclosure and Investor Recognition.*

2004

Böcker

Ahrne, Göran och Nils Brunsson (red). *Regelexplosionen.*

Lind, Johnny. *Strategi och ekonomistyrning. En studie av sambanden mellan koncernstrategi, affärsstrategi och ekonomistyrning.*

Lind, Johnny och Walter Schuster (red). *Redovisningens teori, praktik och pedagogik. En vänbok till Lars Östman.*

Sevón, Guje och Lennart Sjöberg (red). *Emotioner och värderingar i näringslivet. EFIs Årsbok 2004.*

Wijkström, Filip and Stefan Einarsson. *Foundations in Sweden – Their scope, roles and visions.*

Avhandlingar

Anderson, Anders. *Essays in Behavioral Finance.*

Balsvik, Gudrun. *Information Technology Users: Studies of Self-Efficacy and Creativity among Swedish Newspaper Journalists.*

Blix, Magnus. *Essays in Mathematical Finance – Modelling the Futures Price.*

González Gómez, Andrés. *Nonlinear dynamics and smooth transition models.*

Grönqvist, Erik. *Selection and Moral Hazard in Health Insurance: Taking Contract Theory to the Data.*

Ivarsson Westerberg, Anders. *Papperspolisen – varför ökar administrationen i moderna organisationer.*

Jutterström, Mats. *Att påverka beslut – företag i EUs regelsättande.*

Jönsson, Kristian. *Macroeconomic Aspects of Capital Flows to Small Open Economies in Transition.*

Larsson, Pär. *Förändringens villkor. En studie av organisatoriskt lärande och förändring inom skolan.*

Lagerwall, Björn. *Empirical Studies of Portfolio Choice and Asset Prices.*

Malmsten, Hans. *Properties and Evaluation of Volatility Models.*

Marshall, Cassandra. *Dating for Innovation. Creating and Recognizing Opportunities through Collaborative Interorganizational Relationships in Fluid Environments.*

Mattsson, Susanna. *På gränsen mellan ordning och oordning – tingens betydelse vid marknadsombildningar. En studie av svenska postväsendets ombildning under 1990-talet.*

Nilsson, Charlotte. *Studies in Environmental Economics: Numerical Analysis of Greenhouse Gas Policies.*

Nilsson, Hans. *Medborgaren i styrsystemet – beskrivning av VAD och HUR i styrning av kommunal verksamhet.*

Nystedt, Jens. *Competition, Regulation and Integration in International Financial Markets.*

Pajuste, Anete. *Corporate Governance and Controlling Shareholders.*

Richtnér, Anders. *Balancing Knowledge Creation. Organizational Slack and Knowledge Creation in Product Development.*

Salabasis, Mickael. *Bayesian Time Series and Panel Models – Unit Roots, Dynamics and Random Effects.*

Sandberg, Rickard. *Testing the Unit Root Hypothesis in Nonlinear Time Series and Panel Models.*

Skallsjö, Sven. *Essays on Term Structure and Monetary Policy.*

Strikholm, Birgit. *Essays on Nonlinear Time Series Modelling and Hypothesis Testing.*

Söderström, John. *Från Produkt till Tjänst. Utveckling av affärs- och miljöstrategier i produktorienterade företag.*

Talia, Krim. *The Scandinavian Currency Union, 1873–1924 – Studies in Monetary Integration and Disintegration.*

Svante Schriber är verksam som forskare vid Ekonomiska Forskningsinstitutet (EFI), institutionen för företagande och ledning vid Handelshögskolan i Stockholm. Han undervisar i organisation och ledning samt i managementkonsultation och är författare till ett antal vetenskapliga artiklar om värdeskapande, ledning och synergirealisering i fusioner och förvärv. Svante Schriber har tidigare arbetat som managementkonsult i Tyskland.

Hur realiserar företagsledningen synergieffekter i fusioner och förvärv? Många företagssamgåenden resulterar inte i förväntat värdeskapande. En förklaring är att ledningen inte lyckas ta tillvara möjliga synergieffekter i integrationen mellan företagen. Denna bok handlar om ledning av synergirealiseringsprocesser.

I boken systematiseras de olika typer av synergier som vanligen förekommer i forskningen om fusioner och förvärv. I två förvärv, ett i livsmedelsindustrin och ett i medicinteknikbranschen, studeras hur ledningspersoner på olika nivåer arbetar med att försöka realisera synergier.

Det visas att ledningen i flera fall uppnår uppsatta synergimål. Mycket av svårigheten i att nå ökat värdeskapande framträder i relation till aktörer i samgåendets omgivning. Eftersom de fusionerande företagens konkurrenssituation kan förändras över tiden betonar studien vikten av att realiseringsledningen uppmärksammar förändringar i synergipotentialen, samt gör avvägningar mellan vilka synergier som skall realiseras för att skapa värde – på kort och på lång sikt.

Boken behandlar frågor av intresse både för forskare och för personer i företagsledningar som vill nå ökat värdeskapande genom fusioner och förvärv.

ISBN-nummer: 978-91-7258-748-9