

University of Gothenburg | Department of Business Administration
Bachelor thesis | Management | 2012

Integrationsproblem vid tvärkulturella sammanslagningar och förvärv

Andreas Johnsen 19810429

Emma Wikström 19870607

Handledare: Vedran Omanovic



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Innehållsförteckning

Förord.....	4
Abstract	5
Sammanfattning.....	6
1. Inledning.....	7
1.1 Bakgrundsbeskrivning	7
1.2 Problemdiskussion	9
1.3 Syfte.....	10
2. Teoretiskt ramverk	11
2.1 Integrationsproblematik i samband med tvärkulturella fusioner	11
2.2 Kulturens påverkan i samband med fusioner	16
2.3 Sammanfattning av det teoretiska ramverket	20
3. Metod	21
3.1 Metodologisk ansats	21
3.1.1 Hermeneutik.....	21
3.1.2 Forskningsmetod	21
3.1.3 Arbetsätt	22
3.2 Praktiskt tillvägagångssätt.....	22
3.2.1 Avgränsningar.....	23
3.2.2 Intervjuer	23
3.2.3 Konfidentialitet och anonymitet	24
3.2.4 Intervjufrågorna	25
3.2.5 Sekundärdata och forskningsprocessens utformning	25
4. Empiri	28
4.1 Företagsbeskrivning	28
4.1.1 Ohde & Co	28
4.1.2 Deloitte.....	28
4.1.3 Mantec	28

Integrationsproblem vid tvärkulturella sammanslagningar och förvärv

4.1.4 HR People Management.....	29
4.1.5 Ernest & Young	29
4.2.1 Deloitte's tillvägagångssätt vid integrationsprocesser	30
4.2.2 Ohde & Co's tillvägagångssätt vid integrationsprocesser	31
4.2.3 Mantec's tillvägagångssätt vid integrationsprocesser	31
4.2.4 HR AB's tillvägagångssätt vid integrationsprocesser	32
4.2.5 Ernst & Young's tillvägagångssätt vid integrationsprocesser.....	32
4.3.1 Åtgärder för att motverka integrationsproblematik.....	33
4.3.2 Åtgärder för att motverka kommunikationsproblematiken	36
4.3.3 Förebyggande åtgärder vid kulturella skillnader	38
5. Analys	42
5.1 Integrationsproblematik och syftet med en fusion.....	42
5.2 Kulturens påverkan vid en fusion.....	45
5.3 Sammanfattning av analys	47
6. Diskussion.....	48
6.1 Varför genomför företag fusioner?	48
6.2 Hur påverkar de kulturella aspekterna en fusion?	48
7. Slutsatser	51
7.1 Förslag till framtida forskning.....	52
8. Referenslista.....	53
9. Bilagor.....	56

Förord

Denna studie har skrivits som ett led i författarnas kandidatexamensutbildning i företagsekonomi på Handelshögskolan via Göteborgs Universitet. Vi vill ta tillfället i akt att tacka vår handledare som bidragit med konstruktiv kritik respektive intressanta synvinklingar som underlättat efterforskningen av litteratur inom det undersökta området. Vidare vill vi tacka de respondenter som ställt upp på intervjuer, utan deras bidrag hade studien inte kunnat genomföras.

2013-01-18

Emma Wikström

Andreas Johnsen

Abstract

Mergers and acquisitions (M&A) is a strategic choice that many firms realize to create growth, competitive advantages, value-creating synergyeffects and to quickly gain access to new resources and markets. Not all mergers are successful due to various factors, the factor that this study intends to focus on is how cultural aspect can impact the integration process. From a business perspective this study endeavours to gain comprehension on how cultural aspects may affect the integrationprocess in conjunction with international S&F, furthermore to examine how managementconsultants are working to prevent that problems arise.

The presented theories have been used to create understanding and analyzing how cultural aspects can influence the integration and output of S&F. With the applied theories the empirical data has been interpreted to be able to present conclusions to illuminate the research questions. While conducting the study we came across some theories that proved to be inadequate, these theories could form a base for future research.

The results of the qualitative interviews revealed cultural factors that managementconsultants experienced in the integrationprocesses in international S&F. Furthermore, the survey generated a deeper knowledge of how managementconsultants work to prevent integration problems that may arise in connection with cross-cultural S&F. This study contributes with research material within the field from a cultural perspective as it indicates appropriate guidelines to address the integration problems.

The study resulted in deeper understanding of how cultural aspects can affect the integrationprocess of international S&F. The qualitative interviews conducted with managementconsultants from five consulting companies confirmed that problems that may arise in conjunction with culture can be prevented with conscious actions if they are carried out before, during and after the S&F if consideration is taken to the cultural aspects.

Keywords: Integration, Mergers, Acquisitions, Culture, Cross-Cultural Management, Communication.

Sammanfattning

Sammanslagningar och förvärv (S&F) är ett strategiskt val som många företag genomför för att skapa tillväxt, konkurrensfördelar, resurser, synergieffekter samt tillgång till nya marknader. Det är inte alla sammanslagningar som blir lyckade på grund av olika faktorer, den faktor som studien ämnar studera är kultur aspektens påverkan. Syftet med denna studie är att ur ett företagsekonomiskt perspektiv få förståelse för hur kulturella aspekter påverkar integrationen vid internationella S&F, samt undersöka vilka förebyggande åtgärder managementkonsulter vidtar för att motverka problematiken.

Teorierna som framlagts har använts för att skapa förståelse och analysera hur kulturella aspekter kan påverka integrationen och utgången av S&F. Det empiriska materialet har tolkats och tillsammans med de insamlade teorierna som använts har slutsatser presenterats för att besvara studiens syfte. I samband med fördjupning av vetenskaplig litteratur identifierades vissa element där teorierna var bristfälliga, dessa punkter skulle kunna utgöra underlag för framtida forskning inom området.

Resultatet av de kvalitativa intervjuerna identifierade kulturella faktorer som upplevts i samband med integrationen vid internationella fusioner. Vidare genererade undersökningen en djupare förståelse för hur managementkonsulter arbetar förebyggande för att motverka integrationsproblem som kan uppstå i samband med internationella S&F.

Undersökningen resulterade i en ökad förståelse för hur kulturella aspekter påverkar integreringen vid tvärkulturella S&F. Ytterligare slutsatser som kunnat utläsas är att problematiken som kan uppstå i samband med tvärkulturella fusioner går att motverka om medvetna åtgärder genomförs innan, under och efter S&F med hänsyn till de kulturella aspekterna, vilket styrks av de kvalitativa intervjuerna som genomförts med managementkonsulterna.

Sökord: Integration, Sammanslagningar, Nyförvärv, Kultur, Management, Kommunikation.

1. Inledning

I följande kapitel ges en introduktion till varför företag väljer att slås samman och förvärva andra företag. Vidare introduceras integrationsproblematiken som kan uppstå i samband med tvärkulturella sammanslagningar och företagsförvärv.

1.1 Bakgrundsbeskrivning

Utifrån vår studie är det viktigt att förstå de bakomliggande orsakerna till varför företag väljer att fusioneras och varför man måste vara konkurrenskraftig i nutidens internationella marknad. För många företag är det nödvändigt att generera globala strategier för att både bevara sin nuvarande position och genom att öka sin marknadsposition. Att vara konkurrenskraftig på den globala marknaden är i dag en förutsättning för att lyckas. Bara i Sverige står exporten för mer än 50 % av vår BNP (Svenskt Näringsliv, 2012). I dagens internationella företagsklimat är det viktigt att utforma tillväxtstrategier som skapar globala konkurrensfördelar. Några av motiven bakom dessa strategier är bland annat förmånlig arbetskraft, skalfördelar, kostnadseffektivitet och tillgång till strategiskt viktiga marknader. En av de mest utbredda strategierna för är att utöka verksamheten och samtidigt erhålla positiva synergieffekter är via globala företags fusioner (Aaker & McLoughlin 2010, Cheng & Seeger 2011).

De sammanslagningar och förvärv som genomförs blir inte alltid lyckade. Utifrån en studie som utförts och analyserats av konsultfirman Hay Group utredda man 200 europeiska fusioner i en tre års period med start 2007. Resultaten blev att 91 % av fusionerna ansågs som misslyckade utifrån att de inte hade nått upp till de förväntningar man haft (Weber & Tarba 2012). Några anledningar till dessa misslyckanden kan vara att integreringsprocessen blir för tidskrävande, otillräckliga företagsanalyser, skillnader i företagskulturen, missbedömning av värdeskapande synergieffekter och ej utarbetade strategier för att hantera olika situationer (Vazirani & Mohapatra 2012, s.32). Weber och Tarba (2012) menar att integrationen är den mest essentiella delen av en fusion och lyckas man inte med denna förlorar man alla förväntade effekter av ett samgående. Även Carlton (1997) presenterar i en kvalitativ studie, som utförts bland företagsledare med erfarenheter av sammanslagningar

och förvärv, ett resultat som visar att det i flera fall uppstår stora integrationsproblem då företag slås samman. (Vazirani & Mohapatra 2012, s.32).

Ordet kultur har många definitioner och forskarna har svårt att enas om ordets exakta betydelse (Weber & Tarba 2012. S.292). Men i denna studie relaterar man främst till den kulturskillnad som finns mellan olika länder och hur dessa påverkar ett företags agerande. När studien syftar till företagskultur omnämns den som organisationskultur i texten. Termen tvärkulturell har valts då den anses vara en bättre begreppsförklaring än termerna interkulturell och korskulturell (Allwood 1985). Den tvärkulturella termen ansluter till ett tvärvetenskapligt språkbruk, där samverkan och kommunikationen mellan människor med olika vetenskapliga och kulturella bakgrunder är i fokus.

Under det senaste årtiondet har det forskats och resonerats kring hur kulturen påverkar integrationen av företag, något som anses svårhanterat och som kan avgöra huruvida en sammanslagning blir framgångsrik eller ej. Detta beror på att man inte tagit fasta på hur viktig den kulturella aspekten är i samband med en fusion. (Vazirani N, Mohapatra, S 2012, s.33) När managementkonsulter hanterar de kulturella olikheter som uppkommer vid S&F är det viktigt att de förstår olika länders kulturella skillnader och hur de skillnaderna påverkar människor och deras sätt att fatta beslut. De senaste tjugo årens forskning på kulturella olikheter visar hur viktigt det är att kunna hantera dessa för att lyckas välja rätt integrationsmetod (Weber et al. 2011, s.16). I dagsläget betraktas inte de kulturella skillnaderna i en fusions alla faser. Det anses att man bör evaluera och behärska de tvärkulturella skillnaderna i alla delar av integrationsprocessen men framförallt i det tidiga skedet (Weber & Tarba, 2012).

Några faktorer som påverkar integreringsprocessen är exempelvis hur kommunikationen till de anställda och hur den informationen förmedlas samt de förväntningar som finns. Anställdas sätt att kommunicera kan variera på grund av de kulturella skillnader som finns och detta påverkar kommunikationsprocessen (Cheng, S. S, Seeger, M. W, 2011, s.64).

Den yrkesgrupp som i allmänhet anlitas för att hantera integrationen av en fusion och de tvärkulturella skillnader denne medför är vanligen managementkonsulter. De är oftast

involverade både innan själva fusionen och efter för att samordningen skall gå så smidigt som möjligt (Dag, Deloitte, intervju den 4 december 2012).

1.2 Problemdiskussion

Forskning har visat att flertalet S&F tenderar att misslyckas, en av anledningarna är de kulturella skillnaderna i att leda organisationer (Weber et al. 2012) vilket är en av nyckelfaktorerna för att lyckas med integreringen av två företag (Stahl & Voigt 2008, Stahl et al. 2005). Många S&F når inte upp till uppsatta förväntningar, trots väl genomförda analyser respektive omfattande företagsbesiktningar, därav finns det inga garantier för att lyckas med integreringen av ett förvärv, vilket kan bero på bristande planering av hur förvärvet skall integreras eller pga. att integreringsprocessen blir för tidskrävande. (Venema, 2012, s.49)

Även Vazirani & Mohapatra (2012) instämmer i att kulturer som sammanstöter kan skapa problematik. Ytterligare identifierade orsaker som kan leda till att sammanslagningar misslyckas är överdrivna förväntningar eller otillräckligt förarbete, tidskrävande integreringsprocesser, avsaknad av ett enhetligt sätt att hantera oförutsedda situationer och risker som kan inträffa (Vazirani & Mohapatra 2012, s.32). Kommunikationsstrategier spelar också en avgörande roll för utgången av S&F (Cheng & Seeger 2011, s.64) I den mängd forskning som har utförts kring frågor som rör S&F, kan dock delar av den tillgängliga forskningen framstå som motsägelsefull, beroende på vilket perspektiv forskningen är vinklad samt forskarens individuella tolkningar och bakgrund. (Miczka & Größler 2010, s.3)

Utifrån Webers forskning kan man i dag se ett gap i managementkonsulters arbetssätt vid tvärkulturella integrationer. Enligt deras forskning läggs fokus på integrationen först efter att fusionen ägt rum. Även en stor del av den litteratur som används som läromedel idag inriktar sig på den sista fasen i en fusion istället för den första. Denna studies bidrag är att bättre skapa en förståelse för de problem som managementkonsulter upplever i alla olika faser vid tvärkulturella fusioner och hur de väljer att arbeta för att motverka dessa.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att få en förståelse för den integrationsproblematik som managementkonsulter upplever vid tvärkulturella sammanslagningar och förvärv samt vilka åtgärder de vidtar för att motverka dessa.

Huvudfråga

Hur arbetar managementkonsulter med integrationsproblematiken som kan uppstå vid tvärkulturella sammanslagningar och förvärv?

Sekundärfråga

Vilka förebyggande åtgärder tillämpar managementkonsulterna för att motverka att integrationsproblem uppstår i samband med tvärkulturella sammanslagningar och förvärv?

2. Teoretiskt ramverk

Här presenteras de utvalda teorier som är relevanta för analyseringen och förståelsen av det empiriska materialet som förvärvats genom kvalitativa intervjuer.

2.1 Integrationsproblematik i samband med tvärkulturella fusioner

En integrationsprocess i samband med S&F kan ses som en process i vilken man strävar efter att frambringa en god samordning mellan de företag som skall fusioneras, där man försöker att åstadkomma en effektivt och välfungerande organisation som motsvarar de uppsatta målen (Schweizer 2005 s.71).

Integrationsprocessen vid S&F kan delas in i olika delprocesser och beskrivas utifrån olika perspektiv. Integrationsprocess kan delas upp i olika faser, områden samt på olika nivåer. Om man ser till integrationsprocessen utifrån olika faser så kan ett förvärv karaktäriseras av följande delar observation, där man iakttar situationen och hur de båda företagen tar sig uttryck. Sedan följs denna fas av planering, i vilket förändringarna som skall göras lyfts fram. Därefter kommer genomförandefasen där det nya som fastställts implementeras, som följs upp av ett samarbete mellan de båda företagens olika avdelningar så att det skall bli ett optimalt utbyte, som slutligen efterföljs av en mognads fas (Schweizer 2005 s.71-72).

Om man ser integreringsprocessen i samband med S&F uppdelat inom områden kan man exempelvis beskriva processen utifrån tre delar. Det första delområdet består av den processuella delen där man bland annat för samman processer och olika system. Det andra del området är den fysiska integrationen där man går igenom tillgångar och resurser, och det tredje delområdet fokuserar på ledning och sociokulturella delar av integrationsprocessen såsom organisationskulten och hur man skall styra företaget framöver (Schweizer 2005 s.72).

Integreringsprocessen kan vidare karaktäriseras av låg eller hög nivå av integrering. När man talar om låg nivå av integrering syftar man på att enbart delar av de företag som skall slås samman integreras, medan en hög nivå av integrering innebär att företagen sammansvetsas inom ett flertal områden så att de båda företagen gemensamt kan dra nytta av de båda

företagens resurser samt att det förvärvade företaget anpassas till det förvärvade bolagets system, struktur och processer. (Schweizer 2005, s.72).

Till följd av de förändringar som uppstår i samband med integrationsprocesser vid S&F kan de anställda uppleva en viss stress och osäkerhet, i och med att deras arbetsituation kan komma att förändras vad gällande arbetsuppgifter, fortsatt anställning, arbetsvillkor, lön, kollegor, företagskulturen och ett flertalet andra variabler som kan komma att förändras. (Schweizer 2005 s.73).

För att åstadkomma en lyckad integreringsprocess i samband med S&F är det viktigt att påbörja planeringen i god tid, avsätta ett antal personer som kan styra och övervaka integrationsprocessen. Vidare bör ytterligare en anställd utses som kan följa upp processen från början till slut med stöd från de övriga som utsetts för att se över processen. Ytterligare en viktig aspekt är att se till att integreringsprocessen inte blir allt för långdragen tidsmässigt för då kan exempelvis synergieffekter gå förlorade (Venema 2012, s.49-50).

“In planning how it will integrate the Target, the corporation should ensure that the plan sustains the culture that enabled the Target to become attractive in the first place.”

Venema, 2012

Vidare bör en plan utformas för hur man skall gå tillväga för att integrera det förvärvade företaget i sin verksamhet. Venema (2012) menar på att en integrations plan bör bestå av tre huvudområden. I det första huvudområdet bör man se över de aktiviteter som kräver att man handlar i ett tidigt skede och ser till att genomföra dessa inom uppsatta tidsramar. Därefter bör integrationsplanen adressera kommunikations aspekter, och slutligen det viktigaste huvudområdet så bör man fokusera på hur de fördelar som man räknat med och se till att man finner tillvägagångssätt för att dessa skall kunna realiserars.

“Good business results rarely happen automatically; rather, they are the product of good management.” Venema, 2012

Den viktigaste delen av en fusion är enligt Weber och Tarba (2012) integrationen, som är essentiell för att utvinna de potentiella synergieffekter som eftersträvas vid ett förvärv. Hög nivå av integration kan leda till hög nivå av synergi, men hög nivå av integration kan också leda till minskad prestationen, ökade kostnader, hög rotation bland cheferna och negativitet

bland de anställda, vilket i sin tur kan eliminera hela det värde man hade förväntat frambringa med förvärvet.

För att bevara de förväntade synergieffekterna bör man reflektera över huruvida förvärvaren kommer vara den som blir överkörd eller vara den som kör över. Det finns de som anser att jämlika sammanslagningar inte förekommer utan det är alltid ett av företagen som blir dominerande (Trompenaars & Hampden-Turner 2012).

"There is always one that offers the check and one that purses the lips."

Confucius - (Trompenaars & Hampden-turner 2012)

Trompenaars och Hampden-Turner (2012) nämner fem synsätt av extrema beteenden som kan inträffa när en fusion integreras. Det första synsättet är när ett företag kväver det andra och påtvingar sina egna värderingar och normer. Det andra synsättet är när företaget överger sin egen kultur till förmån för uppköparens kultur, man förespråkar en "ta seden dit du kommer" attityd. Organisationens tidigare styrkor kommer här tyvärr att gå förlorade. Utifrån det tredje synsättet förnekar och undviker ledningen att ta tag i de kulturella skillnaderna, man ignorerar de dilemman som kan uppstå och tar för givet att synergieffekter kommer av sig själv. Det fjärde synsättet är när båda parter kompromissar mellan sina värderingar och normer, i denna variant anpassas de olika kulturerna till där de bäst passar in. Det femte synsättet är det mest effektiva integrationssättet där man ofta överträffat förväntningarna med sammanslagningen. Om man inte undviker de friktioner, missförstånd och pinsamheter som uppstår på grund av skillnader i kulturen, utan istället integrerar dessa omsorgsfullt, kan det nya företaget skapa effektiva och hållbara konkurrensfördelar (Trompenaars & Hampden-Turner 2012).

Den osäkerhet som kan uppstå i samband med integrationsprocessen förstärks i vissa fall vid ett internationellt förvärv. Integrationen kan försvåras i och med att man måste ta hänsyn till den nationella kulturen (Cheng & Seeger 2011, s.64).

Vazirani och Mohapatra (2012) har också identifierat några faktorer som är kritiska för en lyckad integreringsprocess. I modellen nedan presenteras resultatet av en studie som genomförts av The Corporate Strategy Board (2004) som belyser de avgörande faktorerna.

<i>Sr. No.</i>	<i>Integration Elements with critical percentage</i>
1.	Addressing Cultural Integration Issues (32)
2.	Clear Organisational Structure (32)
3.	Leadership from Top Management (30)
4.	Good Communication Plan (24)
5.	Clear Integrating HR. technology (20)
6.	Comprehensive Integration Master Plan (18)
7.	Strong Risk Management Processes (12)
8.	Strategies to integrate Key Talents (8)
9.	Performance Management (6)
10.	Compensation (4)
11.	Others (2)

Figur 1, Källa: Vazirani och Mohapatra 2012

S&F som genomförs blir dock inte alltid lyckade. Några identifierade orsaker som kan leda till ett misslyckande redan innan fusionen blir ett faktum är exempelvis överdrivna förväntningar eller otillräckligt förarbete. Några anledningar till varför sammanslagningar kan misslyckas i fasen efter fusionen är bland annat när olika företagskulturer sammanstötter. Vidare kan det röra sig om att själva integreringen blir för tidskrävande eller att problem uppstår när inget enhetligt sätt finns för att hantera oförutsedda händelser och risker (Vazirani & Mohapatra 2012, s.32).

En benchmarking studie utförd av KPMG (2005) framhåller att en mix av tre specifika faktorer avgör huruvida integrationen av en fusion skall bli framgångsrik, de tre nyckelfaktorerna är kommunikation, ledarskap respektive kultur. KPMG beskriver även i sin studie att timing för integrationsarbetet är betydande för om man lyckas eller inte (Vazirani & Mohapatra 2012, s.32) Denna slutsats styrker även Weber och Tarba som upptäckt att mycket av den teoretiska litteratur och det empiriska material som har samlats in om S&F fokuserar på integrationsprocessen efter fusionen. De anser att forskarna har försummat att studera betydelsen av förarbetet och betydelsen av de kulturella skillnader som finns i beslutsfattandet. Även den kurslitteratur som används fokuserar till största delen på de nationella och organisatoriskt kulturella skillnader först efter fusionen har ägt rum. Därav

framhålls att man i stället borde fokusera på de kulturella aspekterna genom hela förvärvskedjan. (Weber & Tarba 2012).

Nedan beskriver Weber & Tarba varför man i dagsläget inte betraktar kulturella skillnader i alla faser av en fusion samt hur man borde evaluera dessa skillnader bättre i det tidiga skedet av integrationsprocessen. Enligt Weber och Tarba (2012) är det allmänt känt att dagens S&F har en stor chans att misslyckas och att tvärkulturella skillnader är en nyckelfaktor vid integrationen av två organisationer som måste behärskas för att lyckas. Det är därför förvånande att de tvärkulturella skillnaderna inte anses vara en primär faktor av beslutsfattare.

De studier som har fokuserat på skedet innan förvärv har lagt sin tyngdpunkt på finansiella resultat, strategisk kompatibilitet med fokus på ökad mervärde och potentiella synergieffekter. Studier som har koncentrerat sig på skedet efter en sammanslagning har lagt sin tyngdpunkt på anpassning av kulturen och hur företaget kan integrera denne på ett lämpligt sätt. Man har i dessa studier inte ägnat några omfattande reflektioner kring effekten av tvärkulturell styrning. Det verkar som den varierande litteraturen existerar i en form av avskildhet. Bortsett från att de delar samma definitioner och terminologi har forskare som studerar skedet innan förvärv och efter sammanslagning avstått från att göra några övertramp. Därav har de missat möjligheten att till fullo förstå och behärska processen och effekterna av alla stegen i en fusion, vilket är en förutsättning för att integreringen skall lyckas (Weber & Tarba 2012).

En av anledningarna till varför kultur och kulturella skillnader inte tas i beaktning i varken bedömnings fasen, förhandlingsskedet eller vid genomförande fasen av fusionsprocessen, är användandet av en stor variation av konsulter, rådgivare och andra specialister samt den totala segmentering och fragmentering som råder mellan dessa olika specialister (Weber & Tarba. 2012).

Enligt Weber och Tarba (2012) kräver den tekniskt komplicerade analysen av ett förvärv specialister från en mängd olika fält, som transaktions rådgivare, revisorer, jurister samt integrationskonsulter med fler, där var och en är ansvarig för sitt specifika område.

Det hade varit önskvärt att konsulternas inblandning fick spänna över hela fusionsprocessen. Men tyvärr sitter specialisterna ofta isolerade och är endast anlitate för att lösa ett specifikt problem, vilket leder till tunnelseende och fokus på hårda värden som siffror och kalkyler.

"After planning there is the due diligence review. "This stage is frightening". You always find skeletons in the closet and you have to decide which ones are important. If you leave it to the accountants and lawyers, the deal will never go through, because they'll turn every skeleton, or shadow of a skeleton, into a dinosaur" - Weinreb (2008 s. 291)

Kontentan blir att man får svårt att kordinera expertisen och att man underskattar betydelsen av de mjuka faktorerna som är svåra att kvantifiera, t.ex. kulturella skillnader. Detta för att definitionen av begreppet kultur är otydligt och diffust samt att det inte finns något sätt att mäta varken kultur eller kulturella skillnader. Weber och Tarba har emellertid i sin artikel *Measurement and evaluation of culture differences* från 2012 tagit fram ett system för att utvärdera de komplexa kulturella skillnader som uppenbaras vid en fusion. Dessa komplexa olikheter måste behärskas och hanteras vid ett företagsförvärv. Innan köp och innan man påbörjar due diligence processen är det viktigt att mäta och värdera företaget, har man inte möjlighet att mäta är det viktigt att åtminstone utföra en utvärdering. Utvärderingsmetoder kan baseras på direkt eller indirekt information av företaget. Om det finns en bra kontakt med företaget, är det möjligt att använda primära informationskällor. Finns det ingen direkt kontakt att tillgå måste man ändå utföra en utvärdering genom sekundära informationskällor. Det är viktigt att formulera fler hypoteser baserade på de mätningar och utvärderingar som gjorts. För att fusionens resultat skall bli så framgångsrikt som möjligt är det viktigt att basera sina konsultåtgärder på mätningar av kulturella skillnader. Man måste ha en djupare förståelse för de utmaningar som kommer med integreringsprocessen för att förstå vad sammanslagningen både direkt och indirekt kommer att kosta. Priset måste sättas med hänsyn och grundat på den förväntade förändringen i aktiernas värde efter att sammanslagningen genomförts (Weber & Tarba. 2012).

2.2 Kulturens påverkan i samband med fusioner

Det senaste årtiondet har det forskats om kulturella effekter av S&F, något som framhålls som svårhanterat och som kan avgöra huruvida en sammanslagning blir framgångsrik eller

ej. (Vazirani & Mohapatra 2012, s.33) I en kvalitativ studie som utförts bland företagsledare som haft erfarenheter kring S&F presenterar Carlton (1997) i sitt resultat att i flera fall uppstår stora integrationsproblem då företag fusioneras på grund av att man inte prioriterat vikten av de kulturella aspekterna (Vazirani & Mohapatra 2012, s.32).

För att få en insikt i hur managementkonsulter hanterar de kulturella olikheter som uppkommer vid S&F är det viktigt att förstå de skillnader som finns mellan olika länders kulturer och hur dessa påverkar människor och deras beslutsfattande. Den senast tjugo årens forskning framhäver hur viktigt det är att hantera kulturella olikheter för att lyckas med en fusion samt när man väljer vilken integrationsmetod man skall använda (Weber et al. 2011. s.16).

Forskaren Geert Hofstede har analyserat och jämfört olika nationella och organisationskulturella skillnader i sjuttio länder i över trettio år. På ett intressant sätt beskriver han hur olika länder hanterar problem utifrån sina kulturella bakgrunder. I sin forskning har han delat in länderna i fem olika kulturdimensioner: Hög och låg maktdistans, individualism och kollektivism, osäkerhetsundvikande, maskulinitet och femininitet samt lång och kortsiktig tidsorientering (Hofstede, et al. 2012). När man jämför dessa fält med de sju värde dimensionerna som Fons Trompenaars och Charles Hampden-Turner tagit fram kan man se en del fascinerande likheter men också en del intressanta olikheter. Trompenaars och Hampden-Turner delar in de kulturella skillnaderna i tre huvudpunkter: Relationer mellan människor, attityder med avseende på tid samt attityder med avseende på miljö. Relationer mellan människor är indelade i fem delområden som delvis bygger på Parsons fem relationsinriktningar: universalism kontra particularism, individualism kontra communitarianism, likgiltig kontra affektiv, specifik kontra diffus samt prestation kontra benämning (Trompenaars & Hampden-Turner 2012).

Enligt Hofstede (2012) har en nation med hög maktdistans en strikt ordning med en hierarkisk struktur. En nation som har en låg maktdistans är demokratiska samhällen som strävar efter mindre klasskillnader och hierarkiska sammansättningar. I dessa samhällen skall alla ha rätten att både uttrycka sin egen åsikt och ifrågasätta andras. De stora skillnaderna mellan hög och låg maktdistans inom en nation är hur den sociala makten och jämställdhetsfrågor behandlas. Kulturen är ofta en avgörande faktor när det gäller

statusfrågor och vad som anses vara rätt eller fel i ett samhälle. Människor värderas väldigt olika utifrån deras kunskapsnivåer, positioner i samhället samt vilket kön de har eller vilka ekonomiska förutsättningar de besitter (Hofstede, et al. 2012). Här ser man kopplingar till Trompenaars och Hampden-Turners prestation kontra benämning som beskriver hur samhället ser på medborgarna. Antingen utifrån ett prestations perspektiv, då man bedöms utifrån vad man har åstadkommit, till skillnad mot den status man tillskrevs när man föddes, släktskap, kön, ålder eller vilka kontakter man har (Trompenaars &, Hampden-Turner 2012).

I kollektivistiska kulturer prioriteras gruppens gynnsamhet före den enskilde individens (Hofstede, et al. 2012). Det viktigaste är att gruppen tillsammans skall främjas och lojaliteten gentemot gruppen är viktig. Alla beslut som tas görs alltid till förmån för hela gruppens bästa. En grupp kan bestå av exempelvis en familj, ett grannskap eller en företagsorganisation. Något som är positivt med gruppdynamiken är den känsla av samhörighet som individen erbjuds och den sociala faktorn att aldrig behöva känna sig ensam och hjälplös. En negativ aspekt med den kollektivistiska kulturen är de problem som kan uppstå när man som individ inte kan stå för de åsikter som gruppen står för. Man ställs inför ett dilemma då man antingen måste agera i samråd med gruppen eller helt uteslutas, och därmed stå utanför den trygghet en gruppdynamik medför. Inom individualistiska kulturer däremot prioriterar individen sig själv framför andra (Hofstede, et al. 2012). Man arbetar för att försörja sig själv och tar beslut utifrån sina egna behov och vad som passar en själv som individ. Denna dimension är mer eller mindre identisk med Trompenaars och Hampden-Turners individualism kontra communitarianism, som beskriver individualistiska samhällen där man i första hand fokuserar på självförverkligande och i andra hand på den gemensamma omgivningen. I motsättning till communitarianistiska samhällen som i första hand ser till kollektivet.

Enligt Hofstedes (2012) tredje dimension prioriterar länder med ett lågt osäkerhetsundvikande yttrandefrihet, har stor acceptans inom olika kulturella skillnader och samhället lägger stor vikt vid allmän skolgång. Länder med en låg grad av osäkerhetsundvikande har ofta kommit mycket långt i den moderna utvecklingen och strävar efter att skapa ett liberalt samhälle. Landets medborgare känner sig trygga och skyddade. Länder som har en högre grad av osäkerhetsundvikande tenderar oftare att befinna sig i en

förändringsfas. Trompennars och Hampden-Turners "universalism kontra particularism", där universalismen skildrar preferensen av den rätta vägens byråkrati. I motsättning till particularism som lägger mycket större vikt vid relationer människor i mellan och tycker detta är mer essentiellt än att alltid göra det som universalismen anser vara rätt och riktigt, vilket kan tolkas som en del av Hofstedes osäkerhetsundvikande.

Den fjärde av Hofstedes dimension beskriver en nations femininitet eller maskulinitet. Ett land och ett samhälle kan ha ett mycket utpräglat feminint eller maskulint värde och är i regel mycket differentierade mot varandra. Ett land med en feminin kultur värderar humanistiska frågor och livskvalitet för alla medborgare mycket högt. Alla som är medborgare har samma rättigheter till vård, social omsorg och ekonomiskt stöd. Att bevara och ta hand om miljön är aktuella och viktiga frågor och samhället bygger på en demokratisk grund då alla ska ha rätt att nyttja allmänna platser. I ett maskulint samhälle värderas materiell rikedom och livskvantitet högre än i det feminina samhället. Samhällets ekonomiska status är av största prioritet och ofta är det mycket större klyftor mellan kvinnor och män än i de feminint kulturella samhällena.

Hofstedes sista dimension, lång och kort tidsorientering, beskriver han att länder som har en långsiktig tidsorientering värderar status, ordnade relationer, sparsamhet och uthållighet högt. Länder som har en kortsiktig tidsorientering värderar personlig stabilitet och socialt umgänge. Den kortsiktiga tidsorienteringen har stor respekt för vikten av att visa andra människor uppskattning och respekt, vidhålla traditioner och seder samt återge tjänster och uppskatta gåvor.

Om man ställer Hofstedes, Trompennars och Hampden-Turners teorier emot varandra kan man se en del intressanta olikheter. Utifrån Trompennars och Hampden-Turners forskning verkar fler länder vara individualistiska än i Hofstedes forskning. Men även graden av det Hofstede kalla maktdistans skiljer sig mellan författarna. Trompennars och Hampden-Turner menar t.ex. att företagskulturen i Tyskland följer en strikt hierarkiskstruktur medans Hofstede har kommit fram till att Tyskland har en relativt låg maktdistans. En förklaring till detta ger Hodgetts och Luthans (2000) som anser att orsaken till denna skiljaktighet kan bero på tidsskillnaden i de utförda studierna.

2.3 Sammanfattning av det teoretiska ramverket

För att förstå integrationsprocessen och dess olika steg vid tvärkulturella sammanslagning och förvärv har denna studie sin utgångspunkt i Roger Schweizers (2005) modell om fusionsprocesser. Denna modell har kompletterats med Trompenaars och Hampden-Turner (2012) fem olika synsätt som kan inträffa när en tvärkulturell företagsfusion skall integreras. Deras uppfattningar har bräddat förståelsen för de olika kulturella integrationsnivåer som finns och för att tydligare kunna tolka de nivåer som påträffas har studien utökats med Vazirani och Mohapatras (2012) kritiska faktorer för en lyckad fusion. I denna studie framkommer det att kulturen är den främsta orsaken till en dålig integration och denna konklusion styrks även av Weber och Tarba (2012) som studerat vilken hänsyn man har tagit till kulturen innan och efter en fusion. Utifrån denna studie framkom att företagen ofta negligerar de kulturella olikheterna i det tidiga skedet av en fusion och att detta var en av anledningarna till varför integreringsprocessen misslyckas. Företagen bör istället inkludera och evaluera de kulturella skillnaderna i alla faser av processen.

Den författare som har gett ett stort avtryck när det gäller att analysera och jämföra olika nationella och organisationskulturella olikheter är utan tvekan Geert Hofstede (2012). I sin forskning har han delat in länderna i fem olika kulturdimensioner som beskriver hur olika länder hanterar problem utifrån sina kulturella bakgrunder. Dessa kulturdimensioner har jämförts med Trompenaars och Hampden-Turners (2012) värddimensioner som delats in i tre huvudpunkter som var och en beskriver förhållandet mellan nationellakulturer, värderingar och normer och dessa påverkar beslutsfattandet i ett företag. När dessa teorier har ställts emot varandra har man hittat en del fascinerande likheter men också en del intressanta olikheter.

3. Metod

I följande kapitel presenteras studiens metodologiska ansats, urvalskriterier, insamlandet av primär- respektive sekundärdata samt ges en redogörelse över processens praktiska och teoretisk tillvägagångssätt. För att få förståelse för hur kulturella aspekter påverkar integrationen vid sammanslagningar och förvärv samt undersöka vilka förebyggande åtgärder som managementkonsulter vidtar, utformades tillvägagångssättet så att det skall inbringa ett empiriskt material som belyser studiens frågeställningar. Studiens frågeställningar har utformats utifrån vetenskaplig litteratur. Vetenskapliga teorier har framställts i studien för att underlätta analyseringen av empirin.

3.1 Metodologisk ansats

3.1.1 Hermeneutik

Studien metodologiska ansats är utifrån ett hermeneutiskt synsätt som innebär att man genom att studera hur individers handlingar kommer till uttryck på olika sätt erhålls en förståelse kring människor och olika livssituationer. Hermeneutiken kommer till uttryck som en helhets bild formad av tolkningar som inbringar förståelse (Patel & Davidson s.28-29). Ett hermeneutiskt synsätt lämpar sig för studien då syftet är att få förståelse för hur kulturella aspekter påverkar integrationen vid internationella sammanslagningar och förvärv, som bygger på deras subjektiva tolkningar och erfarenheter kring fenomenet. Ett hermeneutiskt synsätt möjliggör att förståelse kan erhållas genom insyn i managementkonsulternas praktiska erfarenheter och tolkningar inom området.

3.1.2 Forskningsmetod

Det empiriska materialet som presenteras i studien baseras på 7 kvalitativa intervjuer som utförts med 5 management konsultbolag. Genom att utföra kvalitativa intervjuer ökar informationsvärdet samt ges en djupare förståelse för ett visst ämne (Holme, Solvang, 1997, s.101). Ytterligare en fördel som kvalitativa intervjuer medför är ett ökat informationsunderlag som kan vara relevant för studien om de intervjuade personerna

besitter goda kunskaper inom området. (Holme, Solvang, 1997, s.104) För att få en djupare förståelse för hur managementkonsulter hanterar integrationsproblemen som uppstår vid S&F av internationella företag lämpar sig kvalitativa intervjuer väl för att urskilja de metoder och förhållningssätt som de använder i praktiken för att bemöta problematiken som kan uppstå. Resultatet av intervjuerna är subjektiva då svaren färgas av respondenternas erfarenheter och ideologier, dock belyser empirin tydligt konsultbolagens arbetssätt, vilket eftersträvades för att få förståelse för hur konsulterna arbetar för att motverka integrationsproblematik i samband med S&F av internationella företag.

3.1.3 Arbetssätt

Ett induktivt synsätt ligger till grund för studien för att kunna utveckla teorier utifrån det insamlade empiriska materialet (Patel & Davidson 2011, s.23). Följande synsätt passar studien väl för att lyfta fram de tolkningar som konsulterna erfarit. Utifrån ett induktivt synsätt har det resonerats kring det empiriska materialet, vilket resulterat i de framlagda slutsatserna.

3.2 Praktiskt tillvägagångssätt

Empirisk insamling, urvalskriterier respektive selekteringsprocess. Efter noggrann kartläggning av problematiken utifrån tidigare och ny forskning gjordes ett strategiskt val att finna personer som är insatta i processen samt som har erfarenhet av integrationsproblem inom ramen för detta område. Då managementkonsulter har utarbetade metoder för att hantera denna typ av problem föll det sig naturligt att utföra en studie med ett flertal konsultbolag för att ta reda på hur de arbetar för att förebygga integrationsproblem som kan uppstå i samband med kulturella faktorer i och med att managementkonsulter ofta kontaktas som en extern resurs i samband med denna typ av problematik. Informationsinsamlandet tog start via internet för att undersöka vilka konsultbyråer som arbetar med integrationsproblem som uppstår vid gränsöverskridande S&F. Därefter kontaktades dessa för att få tag på verksamma konsulter som framförallt arbetade med frågor som berör det ovan nämnda. I samband med arbetsmarknadsmässan GADDEN som ägde rum den 21-22 november 2012 på Handelshögskolan i Göteborg förvärvades också flertalet kontaktpersoner som genererade nya kontakter under processens gång inom konsultbolagen som vägledde oss till de integrationsavdelningar som arbetar inom det valda

forskningsområdet. De managementkonsulter som har intervjuats valdes strategiskt utifrån stora, medelstora respektive små konsultbyråer för att få en större spridning och validitet i vår studie. För att kunna uttala oss om hur managementkonsulter arbetar förebyggande med frågor inom det valda forskningsområdet, så gjordes ett medvetet val att intervjua individer från flera konsultbolag med fördel för att kunna urskilja olika vinklingar och mönster i åtgärder som vidtas i samband med den undersökta forskningsproblematiken.

För att säkerhetsställa att de tänkbara intervjupersonerna var väl insatta inom undersökningsområdet förklarades syftet med undersökningen noggrant via telefon samt beskrevs sekundärfrågorna kortfattat för att förtydliga vad som förväntades åstadkommas med intervjuerna. I ett flertalet fall medförde ovanstående att hänvisningar till andra konsulter inom koncernen som var mer insatta inom undersökningsområdet uppdragades, på så sätt sållades specifika individer fram för intervju. Efter att ha etablerat kontakt med respektive utvalda konsulter via telefon bokades intervjuer in.

3.2.1 Avgränsningar

Enbart konsulter som besatt kunskaper och erfarenheter av integrationsproblematik i samband med gränsöverskridande sammanslagningar valdes ut för intervju för att säkerhetsställa att undersökningsmaterialet som inhämtades skulle bidra med nya insikter, kunskap och vara relevant i förhållande till forskningsfrågan. Vidare har vikt fästs vid att respondenterna skall ha varit verksamma under en längre tid i och med att det påverkar resultatets utgång.

3.2.2 Intervjuer

Under studiens förlopp har sammanlagt 7 intervjuer utförts med 5 olika managementkonsultbyråer, 3 av dessa intervjuer utfördes med Deloitte, 1 med Ernst & Young, 1 med Ohde & Co, 1 med Mantec, och 1 med HR People Management. Varje intervju tog mellan en halvtimme till en timme att utföra, förutom två som tog lite längre tid, konfidentiella delar har ej medtagits i studien. På samtliga av de 7 intervjuerna var båda författarna närvarande för att båda skulle erhålla förståelse för allt insamlat empiriskt material, dock kan detta tillvägagångssätt ifrågasättas då det var väldigt tidskrävande. Alla intervjuer spelades in samt transkriberades ordagrant kort tid efter de ägt rum för att inte

missa några relevanta delar eller viktig information för studien samt för att underlätta inför analyseringen av materialet (Halvorsen, 1989, s.86). För att urskilja viktiga delar av information är det viktigt att göra ett systematiskt urval (Holme & Solvang 1997, s.13). Transkriberingsmaterialets omfång består totalt av 31 sidor text, för ytterligare detaljerad information se figur 2. Enbart erforderlig data som är av vikt för forskningsfrågan har presenterats under empiri avsnittet. Fokus har legat på att lokalisera mönster i kultur aspekternas påverkan för att få en tydligare bild av det insamlade materialet. Efter att alla intervjuer transkriberats ordagrant bidrog informationen till en djupare förståelse och vissa aspekter fick utgöra grunden för hur empirin skulle struktureras och presenteras på ett tydligt sätt. I samband med intervjuer förvärvades material som väl belyser de metoder och arbetssätt som konsultbyråerna arbetar efter. Materialet publiceras ej i studien utan har enbart beskrivits och använts som analysredskap. Vidare har det använts för att skapa insikt och förståelse för att kunna dra paralleller till hur de arbetar förebyggande för att motverka integrationsproblematiken som kan uppstå på grund av kulturella faktorer vid fusioner av internationella bolag.

FÖRETAG	NAMN	POSITION	TID	TRANSKRIBERING	DATUM
Deloitte	Dag	Senior Partner Advisory	44 min	6 sidor	2012-12-04
	David	Senior Partner Transaction	37 min	4 sidor	2012-11-29
	Daniella	Senior Partner Advisory	29 min	2 sidor	2012-11-29
Mantec	Magnus	Senior Management Consultant	83 min	5 sidor	2012-12-06
Ohde & Co	Oscar	Partner	91 min	7 sidor	2012-11-30
HR AB	Per	Partner	63 min	5 sidor	2013-01-14
Ernst & Young	Elisabeth	Senior Partner Advisory	23 min	2 sidor	2013-01-15

Figur 2, Urval

3.2.3 Konfidentialitet och anonymitet

Vid utförande av intervjuer är det essentiellt att den som blir intervjuad får reda på vilket sätt dennes bidrag kommer att behandlas samt huruvida uppgifterna hanteras konfidentiellt, samt är det viktigt att ge information om huruvida individen har möjlighet att vara anonym. (Patel & Davidson 2011, s.74). Konfidentialitet och anonymitet för de medverkande intervjupersonerna från konsultbolagen fastställdes inför intervjuerna samt bekräftades i samband med utförandet för att erhålla information som skulle vara representativ för företaget och frambringa förståelse för hur företaget hanterar olika frågor istället för att fokus skulle hamna på någon specifik individs arbetssätt. I det empiriska materialet som

presenterats har respondenterna fått fiktiva namn för att säkerhetsställa anonymiteten se figur 1.

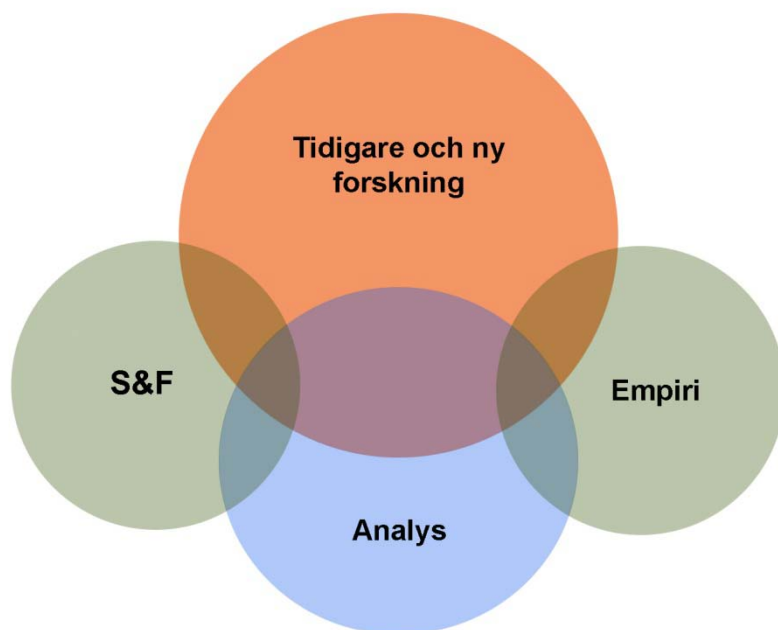
3.2.4 Intervjufrågorna

Vid kvalitativa studier bör standardiserade frågeformulär ej utformas då risk finns att samtalet styrs av forskaren. (Holme & Solvang 1997, s. 100). Dock tillhandahöll respondenterna frågeställningar ett par dagar inför intervjun för att fokus skulle hamna på rätt ämne samt för att säkerhetsställa att intervjupersonen besatt goda kunskaper och erfarenheter på området, i synnerhet om integrationsprocesser och kulturaspekter för att kopplingarna och informationen skall vara relevant. Under intervjuerna fungerade frågorna dock enbart som en mall där respondenterna fick associera fritt och tala utefter egna erfarenheter kring ämnet. För att få fram relevant information kring forskningsfrågan uppmanades respondenterna att beskriva konsultbolagets sätt att förebygga problematiken som kan uppstå pga kulturella faktorer samt på vilket sätt respondenterna arbetar aktivt inom området och hur det tar sig i uttryck. Ytterligare fokus lades på att be respondenterna förklara hur företagens modeller har utvecklats samt hur arbetsprocesserna ser ut för att vi skulle kunna erhålla djupare förståelse för hur undersökningsområdet hanteras praktiskt.

3.2.5 Sekundärdata och forskningsprocessens utformning

För att förstå problematiken och de bakomliggande orsakerna kring integrationsproblem som kan uppstå vid S&F av internationella företag söktes vetenskaplig forskning som beskriver problematiken utifrån olika vinklingar såsom kultur, kommunikation och integration. Den vetenskapliga litteratur som ligger till grund för studien är övervägande baserad på artiklar och böcker som är utgivna år 2012 samt 2011 för att säkerhetsställa studiens relevans. Vidare lades vikt på att urskilja samband, skillnader och likheter över en längre tidsperiod för att se på utvecklingen samt huruvida fokus har skiftat eller vuxit fram till något annat. Den nyaste forskningen som framkom innehöll intressanta och tydliga kopplingar till den tidigare forskningen som hittats vilket medförde att syftets fokus växte fram till att slutligen hamna på integrationsproblem och kultur som nyckelord. Fokuset på de vetenskapliga artiklarna som framtog kretsar kring integration, gränsöverskridande management, kommunikation, kulturaspekter samt fakta kring S&F. För att säkerhetsställa en god nivå på analyseringen av det empiriska materialet valde författarna att all litteratur som framtog skulle bearbetas och noggrant läsas av båda parterna, vilket var tidskrävande

men som förhoppningsvis genererade till en utförlig analys och väl förankrade slutsatser. Utifrån den forskning som hittades utformade författarna en modell som fått utgöra grunden för studiens teoretiska ramverk, se figur 3. Modellen belyser hur författarna utifrån tidigare respektive ny forskning har försökt urskilja samband och kopplingar mellan teori och praktik. Parallellt med att författarna förvärvade kunskaper genom vetenskaplig litteratur kring det undersökta ämnet kontaktades verksamma management konsulter som arbetade med frågor som berör kulturella aspekter och hur de påverkar integrationen vid tvärkulturella sammanslagningar och förvärv. Sedan bokades intervjuer in med förhoppningar att respondenternas tolkningar och erfarenheter inom ämnet skulle kunna bidra med intressanta kopplingar och information kring forskningsfrågorna som skulle kunna inbringa förståelse och utgöra ett bra underlag och för analysering och tolkningar.



Figur 3, Författarnas egen tolkning av denna studies teoretiska och empiriska syntes.

Figuren beskriver författarnas tillvägagångssätt vid insamlandet av både det teoretiska och empiriska materialet samt hur analysprocessen är utförd. Den stora röda cirkeln beskriver inskaffandet av både äldre och ny forskning kring sammanslagningar och förvärv i en internationell kontext. Den gröna till vänster, föreställer våra huvudfrågor och beskriver den mest betydelsefulla information vi har erhållit ur våra respondenter. Den andra gröna cirkeln på höger sida symboliserar de intervjuer vi utfört med olika managementkonsulter inom företagsfusioner. Den blå cirkeln knyter samman de tre ovanstående delarna och utgör en symbol för den analys som gjorts.

4. Empiri

I detta avsnitt presenteras den information som framkom av de kvalitativa intervjuerna. Inledningsvis ges en kortfattad beskrivning av de konsultbolag som medverkat i studien. Nedan presenteras den problematik som påverkar integrationen vid tvärkulturella sammanslagningar och förvärv som konsulterna erfarit utifrån kulturella aspekter, samt vilka förebyggande åtgärder som de vidtar. Empirin presenteras ämnesvis inom tre huvudområden; integrationsproblem, kommunikationsproblem respektive integrationsproblem i samband med kulturella skillnader.

4.1 Företagsbeskrivning

4.1.1 Ohde & Co

Ohde & Co är ett mindre konsultföretag med ett 20-tal verksamhetskonsulter, alla med lång operativ erfarenhet. Metoden som Ohde & Co använder heter Lean Growth och bygger på att frigöra befintliga resurser till en så låg kostnad som möjligt. Med de frigjorda resurserna skapar man tillväxt och expanderar verksamheten. Ohde & Co omsatte över 25 miljoner år 2011 (Ohde & Co AB, 2011).

4.1.2 Deloitte

Tidigare Deloitte Touche Tohmatsu, är en av de fyra stora internationella revisionsfirmor. Deloitte är det näst största professionella tjänstenätverket i världen och har över 193.000 anställda i mer än 150 länder. De tillhandahåller revision, skatterådgivning, företagsrisk och finansiell rådgivning. I Sverige omsätter Deloitte närmare 1,5 miljarder inkluderat olika dotterbolag (Deloitte AB, 2011).

4.1.3 Mantec

Mantec är ett managementkonsultföretag med kontor i Göteborg, Stockholm, Oslo, Köpenhamn, Helsingfors, London, Frankfurt, Warszawa, Jakarta, Kuala Lumpur och Shanghai. Mantec hjälper sina kunder att förbättra sin lönsamhet. Genom ett nära samarbete med sina






kunder gör de en grundlig analys av företaget. Denna analys tar fram detaljerade fokusområden inom produktivitet och lönsamhet. Mantec omsätter närmare 250 miljoner 2011 (ManTec International AB, 2011).

4.1.4 HR People Management

HR AB grundades år 2009 av Kjell Svenson och Lars Härenstam, tidigare personaldirektör för AB Volvo resp. Telia-koncernen. Idag består företaget av 8 partners som arbetar aktivt i bolaget. Samtliga har lång och gedigen erfarenhet från HR-arbete i ledande ställningar från några av Sveriges största företag. Omsättningen för 2011 var 2,7 miljoner (HR People Management Sweden AB 2011)

4.1.5 Ernest & Young

Ernst & Young är ett företag som kvalitetssäkrar finansiell information och erbjuder tjänster inom revision, skatterådgivning, transaktionsrådgivning, affärsrådgivning, riskrådgivning och redovisning. Ernst & Young har funnits på den svenska marknaden sedan 1990, då den väletablerade revisionsfirman Hagström & Olsson blev en del av den globala organisationen. Ernst & Young omsätter närmare tre miljarder på den svenska marknaden 2011 (Ernst & Young Sweden AB 2011).

FÖRETAG	NAMN	POSITION
	Dag	Senior Partner Advisory
	David	Senior Partner Transaction
	Daniella	Senior Partner Advisory
	Magnus	Senior Management Consultant
	Oscar	Partner
	Per	Partner
	Elisabeth	Senior Partner Advisory

Figur 4, tabell över respondenter.

4.2.1 Deloitte's tillvägagångssätt vid integrationsprocesser

Daniella beskriver hur Deloitte arbetar utifrån fyra faser, den första fasan kallar de "innan köp" och inkluderar förarbetet innan man skrivit kontrakt med kund. Man tar upp hur man skall förvalta kommunikationsprocessen innan förvärv. Vid det här steget informerar man marknaden om sin intention av förvärv via en pressrelease. Man måste också i den här fasen ha ett bra informationsflöde både internt och externt för att förhindra att det skapas oro och frustration bland anställda. Dag ett i fusionen är samma som fas två för konsultbolaget, vilket Deloitte kallar "förslutnings fasen". Nu skrivs kontrakt och köpet genomförs. Vanligen föranleds ett uppköp av uppsägningar och då är det viktigt att man för en nära dialog med fackliga representanter. Man bör även ha en så tidig kommunikation som möjligt samt ta fram material om hur många som skall sägas upp, för att minska ryktesspridningen inom bolagen. Den tredje fasan kallar Deloitte de första "100 dagarna" av integrationen. Nu börjar man arbeta med implementeringen av de förväntade synergierna och man påbörjar kommunikationen med de anställda. Nu meddelas personalen vad de kan förvänta sig och man beskriver företagets nya framtidsvision. Den fjärde fasan är "förändrings fasen" vilken

står för en realisering och implementering av 100 dagars fasen. (Daniella Deloitte, intervju den 29 november 2012).

4.2.2 Ohde & Co's tillvägagångssätt vid integrationsprocesser

Ohde & Co's arbetssätt i samband med S&F består av tre faser. Den första fasen kallas förstudien, i detta moment bildar sig konsulterna en uppfattning om hur verksamhet ser ut i nuläget samt hur dess utbredning ser ut på marknaden. Denna fas pågår i ungefär 4-12 veckor. Vidare samlas relevant information in för att kunna bedöma företagets kapacitet respektive effektivitet. Därefter presenteras materialet för kunden där potentiella områden för förbättring identifierats samt på vilket sätt tillväxt skall kunna uppnås med hjälp av företagets resurser. Därefter kommer Utvecklingsfasen som är det andra steget där viktiga aspekter genomgås såsom kunder, kostnader, kapital respektive tidsaspekter, sedan presenteras handlingsplaner som företaget förväntas följa. Denna fas varar ofta i 12-40 veckor. Den tredje fasen är Utförande fasen, under denna fas har konsulterna en mer avvaktande position där företaget tillåts genomföra de processer och handlingsplaner som utarbetats kring exempelvis segmentering, värdekedjor och logistik. Vidare ligger fokus på att omsätta de resurser som blir över till att skapa tillväxt för företaget. (Oscar Ohde & Co, intervju den 30 november 2012).

4.2.3 Mantec's tillvägagångssätt vid integrationsprocesser

Mantecs arbetssätt består av tre faser, den första fasen är den förberedande analysen, som är beräknad att ta ca 2-4 veckor. Den innebär att man samlar data, intervjuer och analyser, läser statistiska analyser och processer och kartlägger dem. Man undersöker ledningens system, hur de agerar och utreder vilka existerande kontakter man har. När man kartlagt och gjort analyser, identifierar man vilken förbättringspotential det finns, definierar projektet och de nästkommande stegen. Resultaten av detta är en ökad besparingspotential, en definition av projektet och en beskrivning av problemen. Fas två är genomförandefasen och den kalkyleras att ta ca 20-52 veckor. I genomförandefasen formulerar man ett detaljerat arbetsprogram och man utvärderar metoder och ageranden för att skapa nya metoder. Konsulterna och ledningen kommer överens och bestämmer vilka arbetsmetoder som skall

användas och identifierar aktiviteter och projekt för ett testgenomförande. Nya metoder appliceras som följer upp testgenomförandet och arbetssättet. Man konsoliderar nya rutiner, beteenden och stödjer samt tränar personal. Resultatet av detta är ett ändrat beteende och förstådda förbättringar. Den tredje fasen är den bevarande fasen som beräknas ta ca 0-12 månader. I denna fas gör man en kontinuerlig uppföljning, förbättrar och korrigerar. Resultatet är att man förstår vilka förbättringar som är hållbara. (Magnus Mantec, intervju den 6 december 2012).

4.2.4 HR AB's tillvägagångssätt vid integrationsprocesser

När HR People Management är involverade i ett uppdrag som innefattar en sammanslagning av två verksamheter eller uppköp av ett mindre, börjar de utifrån fyra faser. Den första fasen går de igenom värdet på företagen. Det är uteslutande det ekonomiska värdet som är viktigt i den här fasen. Denna del är vital så det inte blir några senare konflikter i ägarstrukturen. I den andra fasen tittar man på vilka områden som essentiella för verksamheten och vilka man kan skala bort, annars finns det både risk att splittra organisationen och förlora förväntad effektivitet. I det tredje steget omplaceras nyckelpersoner för företaget på nya viktiga poster.

"Det gäller att använda silkeshandskar när man skall tillsätta den nya ledningen."

Per, HR People Management

Det är viktigt att båda parter gemensamt kan komma med synpunkter och förslag på den nya ledningen. I denna fas tar man ofta in två externa utredare, som representerar var sitt företag. I den fjärde fasen är det viktigt att begrava de gamla företaget och visa att visionen är att skapa något nytt. I denna fas är det viktigt att man för en tydlig kommunikation med de anställda så de hela tiden är informerade om vad som händer i den nya företaget (Per, HR People Management, intervju den 14 januari 2013).

4.2.5 Ernst & Young's tillvägagångssätt vid integrationsprocesser

I flertalet fall kommer Ernst & Young in i integrationsprocessen redan då förhandlingarna äger rum mellan de involverade företagen. Nästa steg i processen är att planera för

sammanslagningen vilket innebär att information samlas in kring alla aspekter som skall integreras vilket exempelvis kan vara system, logistik, fackliga frågor, finansiell data, olika avdelningar etc. Integreringsprocessen kan se olika ut beroende på vad som skall åstadkommas. Ernest & Young kan sköta hela processen från början till slut eller kopplas in för att bidra med sina tjänster i olika faser, t.ex. due diligence fasen innan ett företag köper upp eller slås ihop med ett annat. Tidsomfattningen från början till slut varierar men tar i de flesta fall ett halvår (Elisabeth, Ernst & Young, intervju den 15 januari 2013).

4.3.1 Åtgärder för att motverka integrationsproblematik

För att uppnå ett optimalt resultat vid komplexa integreringsprocesser är det bra att hyra in externa konsulter och frigöra interna resurser. Enligt Magnus (Mantec) är det även bra att ta fram olika strategier och tillvägagångssätt för att hantera processen mer effektivt. För att underlätta integrationsprocessen kan det vara ett bra sätt att ta in en konsult i ett så tidigt skede som möjligt redan när förhandlingarna mellan involverade parter hålls framhåller Elisabeth (Ernst & Young). Vidare menar Elisabeth (Ernst & Young) på att det är viktigt att alla delar som skall integreras så som avdelningar, fackliga frågor, logistik och system, måste ses över i ett tidigt skede för att lyckas med integreringsprocessen.

För att lyckas med integreringsprocessen anser Per (HR People Management) att det är av yttersta vikt att ta tag i svåra och känsliga frågor så snabbt som möjligt, för att undvika att processen misslyckas.

“Skjut inte på svåra frågor och välj ut de viktigaste processerna”

Per, HR People Management

Enligt Per (HR People Management) är det viktigt att hålla nere på kostnader och arbeta effektivt för att göra tidsprocessen så kort som möjligt. Per (HR People Management) anser att alla frågor inte är lika viktiga, man bör fokusera på de processer som är mest relevanta då andra mindre frågor oftast löser sig med tiden. En annan lämplig åtgärd som Magnus (Mantec) beskrev för att alla involverade skall veta vem som gör vad på vilken avdelning samt vart de skall vända sig om funderingar uppstår är att tillsätta en intern integreringsansvarig som frigjorts från ledningen som kan underlätta informationsflödet

genom hemsidor, nyhetsbrev etc. och som sköter kommunikationen. Om situationen kräver kan projektledare få stöd genom att den verkställande direktören kan gå in och backa upp om det skulle vara så att den inte får bifall från övriga individer i företaget. Utöver en intern projekt ledare kan man använda sig av en extern konsult som fungerar som en kvalitativ sekreterare som sammanställer all information och arbetar nära den interna projektledaren. Ett alternativt sätt som Elisabeth (Ernst & Young) beskrev var i samband med förvärv där skillnader i företagskulterna är tydlig så kan respekterade ledare inom en organisation bli ombud för att förmedla de budskap som man vill skall framgå för att på ett smidigt sätt få en enhetlig företagskultur.

Per (HR People Management) betonade att de två viktigaste sakerna för att lyckas med S&F är att se till att rätt ingångsvärden framkommer i samband med att företagen fusioneras, i annat fall kan det leda till friktion. De andra som han nämnde var att se till att de personer som väljs ut som kommer att stanna kvar och bli en del av det nya skall hamna på positioner som dem trivs med, annars kommer dem inte att jobba för organisationen om dem misstrivs med sina nya arbetsuppgifter.

Något som framkom i intervjun med David (Deloitte) var att ytterst få företag, förutom de allra största, har en separat integrationsavdelning som arbetar med att inkorporera förvärv. Oftast tar man in extern hjälp i form av managementkonsulter som under en begränsad tid arbetar med ett specifikt uppdrag. Vidare framhåller Magnus att ibland kan det uppstå kompatibilitetsproblem vid sammanslagningar även om företagen som fusioneras är välfungerande på varsitt håll kan integreringsprocessen bli komplicerade att genomföra. Vidare framkom i intervjun att för att genomföra en lyckad sammanslagning eller nyförvärv är det viktigt att i ett tidigt stadie ha utföra grundliga analyser av det tänkta bolaget för att veta vad man ger sig in på, därav är en av de första arbetsuppgifterna som konsulterna har att fördjupa sig i om ett förvärv blir lönsamt eller ej. Ett sätt för att samla in information som kan utgöra underlag vid bedömningen av vilket bolag som ter sig lämpligast att förvärva som Oscar (Ohde & Co) beskrev är att göra riskanalyser. Analyser kan också utföras för att urskilja vilka resurser som finns tillgängliga samt vilken potential företaget har att frigöra resurser som kan användas till att skapa tillväxt. Sådan information kan inhämtas genom personliga intervjuer samt genom ett nära samarbete med en kontaktperson på vardera företag som kan bidra med tillhjälpig data.

Ett vanligt misstag som Dag (Deloitte) beskriver är att man tar in integrationskonsulter alldeles för sent i processen.

”Eh... Ibland kan de ju bli så att om man inte tar in konsulter i tid, kanske man inte har möjlighet att studera hur bolagens olika kulturer fungerar ihop” Dag, 2012

Dag (Deloitte) menar att hela processen kan bli trögare och det kan ta längre tid att implementera de synergier man eftersträvat. Företagen inser sällan hur mycket arbete det är att få två vitt skilda organisationer att fungera bra tillsammans. Dag beskriver att kunden ser ofta synergieffekter och presenterar många gånger glädjekalkyler som inte är väl förankrade i verkligheten. Företaget har orealistiska uppfattningar om vad en implementeringsoperation kommer att kosta.

”Ibland överstiger kostnaden att integrera två företag med vad man betalade för företaget och då är det viktigt att avbryta fusionen så tidigt som möjligt” Dag, 2012

Andra viktiga delar som integrationskonsulterna är att planera och frigöra tillräckligt med resurser för att kunna förverkliga fusionen på ett så friktionsfritt sätt som möjligt.

Efter att sammanslagningen väl har skett finns det olika tillvägagångssätt för att underlätta integrationsprocessen mellan företagen, ett sätt som Magnus (Mantec) är att tillsätta en verkställande direktör respektive en styrelse ordförande som skall styra de båda företagen på ett enhetligt sätt. Alternativt kan ett gångbart sätt vara att tillfälligt omplacera de verkställande direktörerna på de två företagen som skall fusioneras för att ge möjlighet för att lösa varandras problem som för att ge utrymme för gynnsamma förändringar och snabba beslut om något som varit problematiskt och svårhanterat för den tidigare verkställande direktören som kanske försökt lösa något över en längre tid. I samband med S&F är det många faktorer som skall falla på plats.

En svårighet som kan dyka upp när likvärdiga divisioner inom ett företag skall integreras är när villrådighet i beslutsprocessen uppstår framhåller Dag (Deloitte) då är det essentiellt att man är bestämd när man fattar beslut och tydligt pekar med hela handen när det behövs. Vid ett förvärv är det inte demokrati som gäller utan ett företag köper ett annat och det är viktigt att de i ett tidigt stadium visar vem som har kontrollen. Ledningen måste så fort som

möjligt tillsätta de nya positionerna. För så länge man inte vet vem som gör vad blir den nya organisationen ineffektiv, det är först efter detta konsulterna kan påbörja integrationsarbetet.

För att integreringsprocesser skall kunna genomföras på ett effektivt sätt menar Oscar (Ohde & Co) att det är relevant att de strategier som är framtagna skall förmedlas till samtliga i företaget. För att effektivisera vissa processer i samband med sammanslagningar kan man ta fasta på företagets resurser och se till att utnyttja dem på ett optimalt sätt. I de fall där det finns outnyttjade resurser kan de utgöra grunden till att skapa tillväxt för företaget. Ytterligare en aspekt som är central är att skapa förståelse om varför förändringar genomförs i samband med S&F. Intentionerna för fusionen måste på ett tydligt sätt kommuniceras inom företagen för att de skall underlätta för anställda vad som sker samt öka chanserna för en lyckad förankring av förändringar och nya strategier. Att inkludera de anställda i integrationsprocesser skapar insikt och främjar möjligheter för att utföra förändringar i och med att individerna förstår sin roll i sammanhanget samt genererar det en känsla av delaktighet då de ser på vilket sätt som deras arbete bidrar till organisationen.

4.3.2 Åtgärder för att motverka kommunikationsproblematiken

Under intervjun med Daniella (Deloitte) framkom att Deloitte identifierat bristande kommunikation som en av den största problematiken vid integrationsprocessen. Något som Daniella (Deloitte) framhåller som en viktig del i vid internationella S&F är en väl fungerande kommunikation i alla de faser som ingår i integrationsarbetet. Enligt Per (HR People Management) är kommunikationen viktigt för att alla ska bli hörda och att saker och ting skall bli tydliga, dock bör det alltid finnas en tidsgräns för när beslut skall fattas för att undvika dödlägen.

Daniella (Deloitte) beskriver att i den första fasen är det viktigt att tydligt kommunicera sin intention av förvärvet till marknaden genom bland annat pressreleaser. Dag förtydligar vikten av att vara distinkt och ge samma information i all sin kommunikation. På detta sätt minimeras risken för ryktesspridning och man undviker att skapa onödigt oro, frustration och

spekulation. Även Magnus (Mantec) klargör vikten av en distinkt kommunikation mellan företagen. För att kommunikationen skall fungera på ett bra sätt är det viktigt att urskilja de karakteristiska dragen för respektive företags kommunikation för att förenkla integrationsprocessen.

Dag (Deloitte) menar att man alltid bör tänka sig in i de anställdas situation samt ha en öppen och tillgänglig kommunikation för att svara på frågor. Den tydligaste kommunikationen får man genom reella möten, men det måste tas i beaktning att inte alla kan gå på dessa möten. Nya bättre kommunikationsvägar måste skapas så alla kan ta del av informationen. Även Elisabeth (Ernst & Young) instämmer i att kommunikationen är en viktig del i processen, och tydliga strategier för hur man skall sköta kommunikationen i samband med S&F är väsentligt.

Daniella (Deloitte) anser att när en fusion är ett faktum bör man föra en nära dialog med facket för att kommunicera företagets avsikter gällande omorganisering och uppsägningar. En annan vital punkt är att alla berörda parter får en förståelse för de förändringar som kommer att genomföras. Utan förståelse har man svårt att ta till sig den kommunicerade informationen. Magnus (Mantec) beskriver också vikten av förståelse bland de anställda och anser att teambuilding är ett bra sätt för att de skall bli insatta i de omställningar som kommer att ske samt förstå varför förändringar genomförs.

Magnus (Mantec) anser också att det är angeläget med informationsöverföringen vid en fusion och således kan det också vara en bra åtgärd att tillsätta en person som kan jobba som kommunikationsansvarig internt. Det är dessutom viktigt att det finns en person som kan följa upp processen för att se till att underlätta integreringen och som ser till att alla nya riktlinjer och arbetssätt upprätthålls.

Dag (Deloitte) understryker att vid internationella sammanslagningar måste alla länder få en och samma bild av det nya bolagets framtidsversioner, detta är väsentligt så att alla drar åt samma håll. Ett sätt att underlätta denna kommunikation är enligt Magnus (Mantec) att ordna så att representanter från båda företag träffas i verkliga livet för att båda parter ska förstå varandra och vara på samma våglängd. Om koncernen är väldigt utspridd kan det vara

kostsamt och tidskrävande att enbart träffas i verkligheten, ett bra komplimenterande kommunikationssätt via internet kan då vara lämpligt.

Under intervjun med Oscar (Odhe & Co) framgick att när två företag skall slås samman eller ett företag som har verksamheter i ett flertal länder köps upp, är det vitalt att säkerhetsställa att kommunikationen är enhetlig. Ett tillvägagångssätt som kan visa sig användbart i en sådan situation är att utbilda individer som får utgöra representanter för en avdelning eller verksamhet i respektive land som i sin tur kan utbilda individer vidare. På följande sätt kan kommunikationen av information nå ut till en majoritet av de anställda inom koncernen på ett effektivt sätt.

“Ett gammalt talesätt som är effektivt och som fler borde använda är management by walking around. Genom att tala med personalen kan man få en bra bild på vad som är fel och vad man kan göra för att åtgärda det.”

- Magnus Mantec

Något intressant som visade sig under intervjun med Magnus på Mantec var betydelsen av att urskilja mönster i kommunikations och informationsvägarna i en verksamhet. Det är viktigt att upptäcka de informella nätverk som kan finnas på en arbetsplats. När man tar sig tid att gå runt på ett företag får man reda på eventuella problem och svårigheter som de anställda upplever men som de ej har haft möjlighet att ta upp eller få gehör för, samt kan man urskilja hur individerna inom organisationen kommunicerar med varandra, vilka individer som kommunicerar med varandra, samt vilka positioner inom företaget som dem besitter.

4.3.3 Förebyggande åtgärder vid kulturella skillnader

Ett av de viktigaste problemen som Daniella (Deloitte) har stött på vid integrationsprocesser är de kulturella skillnaderna som uppstår när två företag med vitt skilda organisationskulturer slås samman. Detta blir än mer påtagligt då företag från två olika länder fusioneras, på grund av olika sätt att tänka och skillnader var man lägger tonvikt inom företaget samt hur beslutsprocessen ser ut. Dag (Deloitte) menar att det är vitalt att skapa en fungerande organisationskultur för båda parter, en kultur som inte stryper den tidigare.

Företaget är tvunget att skapa en harmonisk synkronisering av båda. Vidare beskrev David (Deloitte) att även om företag från två närliggande länder slås samman kan olika nationella kulturkrockar uppstå.

”Om man ser till sammanslagningar av två jämlika bolag med olika kulturer kan det uppstå problem med hur man skall styra det nya företaget.”

David, Deloitte

Olika länder kan ha helt olika styrsätt och det är viktigt att kompromissa och vara tydlig redan på ett tidigt stadium hur man tänker styra bolaget. Något som även Oscar (Ohde & Co) instämmer i då han beskrev att ett sätt att undvika problem som kan uppstå i samband med integrationsprocessen när två företag med olika kulturer slås samman är att definiera vilket av bolagen som kommer att vara det dominerande och styrande i framtiden.

David (Deloitte) menar på att när det handlar om ett förvärv, är det lätt hänt att förvärvaren kör över företaget som köpts upp och de mindre bolagets framgångsfaktorer kan försvinna i det stora företagets maskineri. Man kan då gå miste om de ursprungliga värdena man var ute efter och om man inte formar en fungerande organisationen kan man fort tappa viktiga medarbetare och andra nyckelpersoner.

“Vid en fusion skapar vi något nytt”

Per, HR People Management

Per (HR People Management) förespråkar att ägarna till respektive bolag som är involverade i S&F bör träffas för att diskutera och komma överens om hur man skall ha det, där båda får möjlighet att framföra vilka nyckelpersoner som är av vikt för det nya som man vill skapa tillsammans samt vem som skall göra vad för att sammanslagningen skall bli effektiv. Utöver detta menade Per (HR People Management) att det är viktigt att ta upp och prata om skillnader inom företagskulturen och övriga kultur frågor för att ta reda på inom vilka områden man är lika respektive olika på, om olikheter förbises kan de leda till att problem uppstår längre fram i processen.

Dag (Deloitte) beskriver ett intressant fall som belyser en kulturskillnad som påverkade integreringen när ett utländskt företag köpte upp ett svenskt företag. I det beskrivna fallet var det ett större franskt företag som förvärvat ett medelstort svenskt företag och man ville diskutera individuella löner till de anställda efter uppköpet. Den franska styrelsen ville att ledningen för det svenska företaget skulle gå igenom alla de anställdas löner var och en för sig. Något som ej är lika frekvent förekommande i Sverige av fler skäl, en anledning till detta är att det skulle vara tidskrävande att gå igenom ett större företags alla anställdas löner varje år.

Ytterligare en anledning är att man i Sverige för en diskussion med facket och kommer överens om en procentuell löneökning som man ger till samtliga anställda. Detta var något som den Franska styrelsen ställde sig oförstående till, man ansedde att det inte fanns någon anledning till att ge alla en löneökning utan de menade på att endast de som presterat bra och åstadkommit goda resultat skulle premieras med ökad lön. För att undvika att en sådan kulturkrock skall inträffa menar Dag (Deloitte) är det av vikt att utföra en förstudie om hur lagar och regler fungerar i det landet där man gör ett förvärv. Utöver detta bör man ta hänsyn till hur fackföreningar påverkar det land där förvärvet skall genomföras, för att vissa tvärkulturella krockar skall kunna undvikas vid gränsöverskridande sammanslagningar. Något som även Magnus (Mantec) instämmer i då det kan finnas fackliga skillnader mellan olika länder. Vidare ger Dag (Deloitte) ett exempel på en mindre lyckad sammanslagning som utfördes mellan Sverige och Danmark, där skillnaderna i organisationsstrukturen skiljde sig åt. I det danska företaget var strukturen mer hierarkisk än i det svenska företaget. Vidare fanns skillnader i sättet att fatta beslut, samtidigt var det danska företaget var mindre konsensus benäget än det svenska vilket medförde att det blev en misslyckad integrering av företagen. Olika länder har olika tillvägagångssätt att hantera sina personalfrågor, därför är det viktigt att i ett tidigt skede skaffa sig en förståelse för hur lagar, regler och förordningar fungerar i det landet som man gör ett förvärv i. Det är i detta förarbete många företag brister och ett sätt som kan underlätta detta förarbete är enligt Magnus på Mantec att ta hjälp av en person som är insatt i det förvärvade företagens lands kultur för att undvika missförstånd samt för att få en god inblick i hur landets funktioner påverkar företagets handlingar. För att underlätta integrationsprocesser i samband med S&F av internationella företag tycker Magnus (Mantec) att det är viktigt att visa hänsyn till båda affärskulturerna

för att på ett respektfullt sätt kunna fläta samman arbetsprocesser etc. I och med att företagskulturen kan se olika ut på företag är det viktigt att identifiera företagets arbetsätt för att kunna finna en balans däremellan. En del problem som kan uppstå i samband med integrationen kan lösas praktiskt genom att exempelvis erbjuda avgångsvederlag och pensioner till anställda. Utöver skillnader i företagskulturen finns naturligtvis kulturella skillnader i länder som påverkar hela samhällsupbyggnaden och människornas synsätt som bor där.

”Man måste utbilda personalen som man skickar iväg i hur kulturen fungerar”

Magnus, Mantec

Därför kan det vara av relevans att utbilda personal som man skickar iväg i den människosyn som råder i det land där den planerade sammanslagningen är ämnad. Elisabeth (Ernst & Young) framhåller att en viktig faktor för att lyckas med integreringen av S&F är att visa respekt för andra kulturer och människor och ta hänsyn till skillnader som kan finnas. Kommunikationssättet bör anpassas efter mottagaren så att ett optimalt samarbete kan utformas.

5. Analys

I följande kapitel presenteras en analys av det empiriska materialet utifrån det teoretiska ramverk som redovisades i tidigare kapitel av studien. Följande som framgår i detta avsnitt består enbart av material som framkom genom intervjuerna som bearbetas utifrån vetenskaplig litteratur och inga egna åsikter. För att underlätta förståelsen är analysen indelad i två delar med huvudområdena: "Integrationsproblematik och syftet med sammanslagningar och förvärv", respektive "Kulturens påverkan vid sammanslagningar och förvärv."

5.1 Integrationsproblematik och syftet med en fusion

S&F av företag genomförs av många olika anledningar som varierar från ett företag till ett annat beroende på vad det är som man vill uppnå med en fusion. Miczka & Größler (2010) menar på att tack vare S&F kan företag skapa goda möjligheter för tillväxt samt snabbt få tillgång till nya marknader, resurser och kunskap. En annan strategisk orsak till att företag genomför sammanslagningar respektive förvärvar andra bolag, är att åstadkomma en gynnsam tillväxt Vazirani & Mohapatra (2012) Något som Oscar (Ohde & Co) beskrev då han berättade att deras arbetssätt syftar till att identifiera outnyttjade resurser i samband med S&F, något som de kallar för "Resurssnål Tillväxt" strategi. Syftet med denna strategi är att de resurserna inte nyttjas skall kunna placeras så att de kan utgöra grunden till att skapa tillväxt för företaget i framtiden. På så sätt behöver kan exempelvis uppsägningar undvikas då resurser frigörs och omplaceras där dem lämpar sig bättre samtidigt som vissa processer på så vis kan effektiviseras. Ytterligare en koppling till tillväxt som David (Deloitte) talade om är vikten av att identifiera nyckelpersoner som man inte får förlora på det bolag som köps upp i samband med förvärv av företag, detta är väsentligt för att dessa individer kan vara av vikt för bolagets intäkter och framtida tillväxt. Att man förlorar kompetent personal som innehar nyckelpositioner i bolaget man förvärvar kan få förödande konsekvenser och man riskerar att förlora alla de förväntade synergier som man från början var ute efter. Det var detta som skedde men sammanslagningen av Daimler och Chrysler, när alla de amerikanska cheferna valde att sluta eller tog en tidig pension (Badrtalei & Bates 2007). För att kunna

identifiera nyckelpersoner framhöll Per (HR People Management) att ett sätt är att ägarna på de företag som skall fusioneras kan mötas upp och komma överens om vad man vill åstadkomma med sammanslagningen och vilka personer som behövs för att nå dit.

Enligt Vazirani & Mohapatra (2012) bidrar den ökade konkurrensen och de ombytliga marknadsförhållandena som globaliseringen medför till att företag ofta strävar efter att slå samman med andra företag för att skapa konkurrensfördelar. Därav är S&F av bolagen en populär tillväxtstrategi menar Aaker & McLoughlin (2010). Konkurrensfördelar kan åstadkommas i och med att de sammanslagna företagen kan dra nytta av respektive företags kapacitet och resurser och möjliga synergieffekter (Cheng & Seeger 2011, s.62). Även om värdeskapande synergieffekter kan åstadkommas genom S&F så menar Dag (Deloitte) att många av deras kunder har en viss tendens att ha orealistiska förväntningar om vad som verkligen kan uppnås. För att en sammanslagning skall bli lyckad är det därför bra att i ett tidigt stadiet genomföra grundliga analyser av det bolag som skall förvärvas menar Magnus (Mantec) för att man på så sätt skall kunna veta vad man ger sig in på samt vad som kan förväntas åstadkommas med sammanslagningen och huruvida det kommer bli lönsamt i längden. Vilket kan kopplas samman med Oscars (Ohde & Co) arbetssätt för insamling av information och relevant material, som går ut på att genomföra riskanalyser. På så sätt kan det material som insamlas utgöra beslutsunderlag om vilket bolag som skulle vara lönsamt att förvärva. Tack vare riskanalyser kan man lättare urskilja ett företags potential att exempelvis frigöra outnyttjade resurser som i framtiden kan leda till god tillväxt om de kan omplaceras på ett strategiskt sätt. Enligt Venema (2012) bör man utforma en plan för hur man skall gå tillväga för att integrera det förvärvade företaget i sin verksamhet. Ytterligare en aspekt som bör tas i åtanke är att se till att integreringsprocessen inte blir allt för utdragen. Då viktiga värden så som synergieffekter kan gå förlorade.

Om man ser till sammanslagningar av två jämlika bolag med olika kulturer kan det uppstå problem med hur man skall styra det nya företaget. Skillnader i sättet att styra är en anledning till varför många sammanslagningar misslyckas med att integreras (Vazirani N, Mohapatra, S 2012, s.32). Olika länder kan ha helt olika styrsätt och det är viktigt att kompromissa och redan på ett tidigt stadium vara tydlig med hur man tänker styra bolaget, är det förvärvaren som kommer vara den som domineras eller är företaget som blivit

uppköpt som kommer ge vika (Trompenaars & Hampden-Turner 2012). Det viktigaste är att man skapar en fungerande organisation annars kan olika framgångsfaktorer, resurser och nyckelpersoner tappas bort menar David på Deloitte. Något som även Oscar (Ohde & Co) instämmer i då han beskrev ett sätt att undvika problem som kan uppstå i samband med en integration. När två företag med olika kulturer slås samman bör man definiera vilket av bolagen som kommer att vara det dominerande och styrande i framtiden. Som David säger är det lätt att ett företag blir dominerade och viker sig. Enligt Trompenaars och Hampden-Turner (2012) finns det många som anser att det är omöjligt med en jämlik fusion av två företag. Alla sammanslagningar är någon form av förvärv, där den ena parten alltid kommer vara dominerande. Vidare beskriver Trompenaars och Hampden-Turner i sin bok om olika synsätt på företagsintegrationer. Några av dessa är träffande på det fall som David (Deloitte) beskriver. I hans exempel kväver det franska bolaget det svenska genom att påtvinga sina värderingar och normer. Det verkar som de blundat för de kulturella skillnaderna som fanns och hoppades på att de önskvärda synergier skulle komma av sig själv. Det är ganska fascinerande hur ett bolag som omsätter åtta miljarder inte gör ett mer noggrant förarbete och väljer att anlita specialistkompetens för att utföra en integration av sitt nya förvärv.

Enligt Miczka & Größler (2010) medför fusioner stora förändringar av organisationsstrukturen som påverkar de anställda och deras arbetsmiljö. Daniella (Deloitte) nämner att en vital punkt är att alla berörda parter får en förståelse för de förändringar som kommer att genomföras, utan förståelse har individer svårt att ta till sig den kommunicerade informationen. Även Magnus (Mantec) instämmer i att de anställda behöver förstå varför förändringarna genomförs, samt på vilket sätt de personligen kan bidra till den nya organisationen efter sammanslagningen genomförts.

Det finns nog en hel del direktörer som kan intyga att det är betydligt lättare att avsluta en fusions affär än att göra alla nödvändiga implementeringar efter förvärvet. Ett antal studier och undersökningar av erfarna managementkonsulter har visat att den största orsaken till misslyckanden att integrera två olika organisationer beror på skillnaderna i organisationskulturen och dess implikationer på de mänskliga resurserna (Weber & Tarba 2012).

Kommunikation är en av de främsta nyckelfaktorerna för att lyckas med förändringar,

framförallt med åtanke på sammanslagningar av två organisationskulturer. (Vazirani & Mohapatra 2012, s.33) Magnus (Mantec) framhöll att kommunikationen är A och O för ett företag för att förändringar i samband integrationen skall fungera smidigt, dels för att de anställda behöver veta vem som gör vad, men också för att alla skall känna till vilka förväntningar som ledningen har på deras arbetsprestation inom företaget. Något som även Dag (Deloitte) beskrev att så länge det är oklart vem som gör vad, är den nya organisationen ineffektiv. Han menade också på att det är viktigt att vara distinkt och ge samma information i all sin kommunikation, på så sätt minimeras risken för ryktesspridning och man undviker att skapa onödig oro, frustration och spekulationer. Med en tydlig strategi för hur kommunikationen bör vara kan man bemöta den osäkerhet som anställda ställs inför i samband med förändringarna som uppstår när företag slås samman (Vazirani N, Mohapatra, S 2012, s.33).

Både Daniella (Deloitte) och Roger Schweiser (2005) beskriver integrationsprocessen som olika faser eller delprocesser. Daniella (Deloitte) beskriver den första fasen som "innan köp" och det hon beskriver passar bra överens med den fas Schweiser kallar observationsfasen. Den andra fasen i integrationsarbetet beskriver Daniella som "förslutningsfasen" vilket stämmer bra ihop med det som Schweiser kallar planeringsfasen. I de två sista faserna i Deloitte's integrationsprogram "100 dagar" och "förändringsfasen" kan man se paralleller till det Schweiser kallar genomförandefasen. Det är nu man implementerar och realiserar de förändringar som har bestämt.

5.2 Kulturens påverkan vid en fusion

Weber och Tarba (2012) menar att i en misslyckad sammanslagning har man tagit tag i de kulturella skillnaderna för sent. Men i en lyckad sammanslagning har företaget genom tidiga förberedelser av åtgärds paket redan vid förhandlingsprocessen lyckats hantera de tvärkulturella kollisionerna på ett bättre sätt. Detta resonemang styrks av Dags (Deloitte) kunskaper kring internationella fusioner, där tidpunkten för tillsättandet av ett integrationsteam varit essentiellt för att underlätta integreringen av de olika företagskulturerna. Utifrån Dags (Deloitte) erfarenhet anlitas integrationskonsulter alldeles för sent i processen, vilket innebär att man inte får möjlighet att studera hur bolagens olika kulturer fungerar ihop. Vad som kan hända är att hela processen tar onödigt lång tid och att

de önskade synergieffekterna uteblir. Han beskriver ett exempel på en internationell fusion som helt ignorerat att hantera de tvärkulturella olikheterna som existerade. Man valde i detta fall att inte använda sig av någon integrationskonsult överhuvudtaget vilket resulterade i att de förväntningar som man haft på fusionen helt uteblev. Har man inga möjligheter att ta in extern hjälp med detta förarbete bör man enligt Dag (Deloitte) frigöra resurser internt. Utifrån intervjun med Daniella verkar det som att ytterst få företag anlitar konsulter innan due diligence fasen, vilket man kan utläsa ur Deloitte arbetssätt där starten av integreringsarbetet först börjar i fas två när fusionen är avklarad.

Genom att studera Hofstedes (2012) och Trompennars och Hampden-Turners kulturdimensioner kan man se ytterligare paralleller med Dags (Deloitte) erfarenheter av nationella kulturskillnader som påverkar en internationell fusion. Hofstede beskriver begreppet hög maktdistans som en nation med en strikt ordning med en hierarkisk struktur och låg maktdistans som ett demokratiskt samhälle som strävar efter mindre klasskillnader och större jämställdhet. Trompennars och Hampden-Turners förklarar sin dimension "prestation kontra benämning" som är jämförbar med Hofstedes maktdistans, där människor beviljas status och makt utifrån sina egna individuella prestationer eller baserat på den roll de tilldelats i samhället.

För att återgå till det exempel som Dag beskriver i intervjun, som innefattar en fusion av ett svenskt och ett franskt företag. Visar den på de skillnader i maktdistans som dessa två länder har. Frankrike har en hierarkisk organisationsstruktur och Sverige har en låg acceptans för att makt fördelas ojämnt och hög jämställdhet. Enligt Dag blir det här en kulturell kollision, vilket är svårt att förena utan hjälp av kompetenta integrationskonsulter.

Han ger ytterligare ett exempel på en fusion mellan två länder med någorlunda likvärdig maktdistans men med tydliga skillnader i organisationsstrukturen. Dag hade tidigare arbetat med en sammanslagning av ett danskt och ett svenskt företag där det på ledningsnivå hade varit svårt att förena de två länderna på grund av att danskarna hade en starkare hierarkisk organisation och ogillade svenskarnas handlingsätt för att uppnå enighet inom gruppen.

5.3 Sammanfattning av analys

Sammanfattningsvis visar analysen att fusioner kan ge goda möjligheter till tillväxt, tillgång till nya marknader, resurser och kunskap (Miczka & Größler 2010). Enligt Oscar på Ohde & Co kan fusioner också vara en strategi för "Resurssnål Tillväxt" då resurser som inte nyttjas idag kan nyttjas i framtiden. Vid en företags fusion är det viktigt för konsulterna att identifiera och behålla nyckelpersoner då de kan vara väsentliga för företagets intäkter och framtida tillväxt (David Deloitte). Enligt Vazirani & Mohapatra (2012) medför globalisering ombytliga marknadsförhållanden och ökad konkurrens vilket bidrar till att företag ofta strävar efter att växa med hjälp av sammanslagningar eller förvärv för att skapa hållbara konkurrensfördelar. Konkurrensfördelar kan åstadkommas då företagen nyttjar bådas resurser och synergieffekter (Cheng & Seeger 2011, s.62). För en lyckad sammanslagning bör grundliga analyser, insamling av information och riskanalyser ske av det bolag som skall förvärfas (Magnus Mantec, Oscar Ohde & Co). En anledning till att många sammanslagningar misslyckas med integreringen är skilda kulturella uppfattningar om styrsätt (Vazirani N, Mohapatra, S 2012, s.32). Studien visar också att några av de intervjuade managementkonsulterna arbetar med snarlika metoder som den modell Schweiser (2005) beskriver om fusionsprocesser.

Vilket företag som kommer att vara dominerande vid tvärkulturella sammanslagningar bör fastställas i ett tidigt skede, då jämlika fusioner inte existerar enligt Trompenaars och Hampden-Turner (2012). Den ena parten kommer alltid att vara dominerande. Har man misslyckats med en sammanslagning menar Weber och Tarba (2012) att man inte hanterat de kulturella skillnaderna i tid. Att redan i förhandlingsprocessen tidigt förbereda och hantera tvärkulturella kollisioner ger en mycket större chans för en lyckad fusion. Integrationskonsulter anlitas för sent enligt Dags (Deloitte) erfarenhet, vilket innebär att man inte hinner studera hur bolagens olika kulturer fungerar ihop. Dag (Deloitte) anser att för att åstadkomma ett tillfredställande förarbete bör man frigöra resurser internt om man inte har möjlighet att ta in externa integrationskonsulter. Utifrån intervjun med Dag (Deloitte) kan man se fler paralleller med Hofstedes (2012) och Trompenaars och Hampden-Turners kulturdimensioner. Den tydligaste referenspunkten utifrån Dags erfarenheter var skillnaden i maktdistans mellan olika länder och hur man utifrån detta fattade olika beslut.

6. Diskussion

I detta avsnitt diskuteras vad som framkom av studien samt vad som är centralt och viktigt inom det undersökta forskningsområdet.

6.1 Varför genomför företag fusioner?

Är det värt att genomföra S&F av andra företag om det finns stor chans till att det misslyckas? I och med att S&F kan medföra att företag på ett snabbt sätt kan få tillgång till nya marknader, kunskap och resurser kan det vara ett strategiskt tillvägagångssätt att genom exponering skapa tillväxt inför framtiden (Miczka & Größler 2010, s.3). Enligt Aaker & McLoughlin (2010) kan det också vara ett taktiskt drag för att skapa konkurrensfördelar, skalfördelar och få tillgång till nya marknader.

6.2 Hur påverkar de kulturella aspekterna en fusion?

Genom historien har det dock visat sig att ett stort antal S&F inte alltid lyckas av olika anledningar, och utifrån det teoretiska ramverket som presenterats tidigare i studien går det att utläsa att en av de bidragande faktorerna till detta är bland annat kultur. I de presenterade teorierna som använts i studien framgår av flertalet referenser att kulturaspekten ofta hamnar bland de första och största identifierade faktorerna som uppmärksammas som påverkar integrationsprocesser i samband med internationella S&F. Av intervjuerna identifierades några faktorer som konsulterna anser kan påverka utgången av S&F, de element som kunde urskiljas var de kulturella aspekter och vikten av bra strategier för kommunikation. Det som framgick om de kulturella aspekterna var framförallt vikten av att skapa sig en förståelse för den nya kulturen och landet där det förvärvade bolaget är verksamt. Detta kan ske genom kontaktpersoner som känner till den nationella kulturen och genom att utföra grundliga analyser innan fusionen. Om kommunikationssätt kunde utläsas att det var relevant att kommunikationen var tydlig och framförallt i kommunikerandet av information för att den skall vara så enhetlig som möjligt för att skall veta vem som gör vad och få förståelse varför förändringarna genomförs och vad det kommer att innebära för de anställda.

Forskning framhåller att kulturen är en aspekt som är viktig för att lyckas med S&F är hanteringen av nationella och organisationkulturella olikheter (Weber et al. 2011 s.16). Kulturaspekten är något som även Vazirani och Mohapatra (2012) har också identifierat som en kritisk faktor för en lyckad integreringsprocess som framgår av tabell 1 där "Addressing Cultural Integration Issues" är listad längst upp med högst procentsats på delad plats med den kritiska faktorn nummer 2 "Clear Organisational Structure".

En förebyggande åtgärd för att kunna bemöta människorna på ett respektfullt sätt och för att underlätta integrationsprocessen i samband med internationella S&F som Magnus (Mantec) talade om, var att personal som skall skickas iväg till det land där förvärvet skall göras kan utbildas innan för att vara pålästa i det nya landets kultur.

Kommunikationsstrategier spelar också en avgörande roll för utgången av S&F (Cheng & Seeger 2011, s.64). Därav menar Magnus (Mantec) att det är relevant att träffas och kommunicera i verkliga livet för att undvika att onödiga missförstånd uppstår samt för att etablera en relation mellan de olika parterna då det i vissa kulturer kan vara så att vikt fäst vid att genomföra en affär med en individ och inte ett helt företag. Dock kan följande kommunikationssätt vara både kostsamt och tidskrävande, men kanske kan det bli billigare i slutändan om missförstånd lyckas undvikas.

Det som sades om allmänt om strategier var att det var relevant att ha utarbetade strategier för att hantera oförutsedda situationer. Respondenterna menade även på att med hjälp av externa konsulter kan många integrationsproblem undvikas, om problemen kan identifieras i god tid. Vidare instämde alla respondenterna i att det är viktigt att utföra analyser och samla in information för att vara väl insatt i alla aspekter för att genomföra ett bra förvärv. På så sätt kan beslut lättare fattas om huruvida en sammanslagning skulle kunna bli lönsam eller ej inför framtiden, och när det handlar om att slå samman företag från två olika kulturer är det viktigt att visa ömsesidig respekt och uppmärksamma på vilket sätt som man är lika respektive olika på för att kunna ta upp svåra frågor i ett tidigt skede så att de går att lösa utan att det påverkar integrationsprocessen.

En orsak som Vazirani & Mohapatra (2012) identifierat som leda till att S&F misslyckas är otillräckligt förarbete. För att undvika att det sker menar Magnus (Mantec) att det är bra att i ett tidigt stadie genomföra grundliga analyser av det bolag som skall förvärfas för att veta

vad man vill uppnå, samt för att se om potential finns för att förvärvet skall kunna generera god tillväxt. Vidare nämner Vazirani & Mohapatra (2012) att en annan orsak som kan leda till att en sammanslagning misslyckas är sättet att styra ett företag på. Ett strategiskt tillvägagångssätt som Oscar (Ohde & Co) talade om var att definiera vilket bolag som skall komma att vara det dominerande inför framtiden. I de fall som det är oklar vilket företag som skall vara det dominerande kan riskanalyser utföras för att se vilka för och nackdelar som respektive bolag har inom olika områden.

7. Slutsatser

Här presenteras de slutsatser som framkom av den insamlade empirin och det valda teoretiska ramverket. Utifrån studiens hermeneutiska synsätt är dessa slutsatser formade av kontexten och författarnas tolkningar. Resultatet kan därav inte användas för att generalisera, däremot inger denna kvalitativa studie förståelse för hur kulturella aspekter kan påverka integrationsprocessen vid internationella sammanslagningar och förvärv, samt hur managementkonsulter arbetar för att motverka problematik som kan uppstå. Vidare framläggs på vilket sätt som studien kan komplettera och tillföra ett bidrag till redan existerande forskning inom området.

Resultatet som framkom av studien har gett en bra förståelse över hur de kulturella aspekterna påverkar integrationen vid internationella S&F. Studien visade även på att S&F av internationella företag kan vara ett utmärkt sätt att snabbt få tillgång till nya marknader, anskaffa bredare kunskap respektive förvärva nya resurser. S&F är en populär tillväxtstrategi då den öppnar upp möjligheter till att expandera och skapa skalfördelar, hållbara konkurrensfördelar och potentiell tillväxt. Studien visar på att många S&F tenderar att misslyckas pga. olika faktorer då det är ett komplext riskprojekt som många gånger inte går som planerat och stora värden går förlorade.

Med stöd av teorin och utifrån respondenternas erfarenheter har några tillvägagångssätt synliggjorts kring vilka förebyggande åtgärder som de 5 managementkonsultföretagen vidtar för att motverka att problematik skall uppstå i samband med internationella S&F. Några av de viktigaste åtgärderna för att lyckas med tvärkulturella sammanslagningar är att synkronisera båda företagens kulturer samt planera för hur förvärvet skall integreras på ett effektivt sätt för att realisera förväntade värden. Utöver detta är det väsentligt att diskutera kulturella skillnader respektive besluta på vilket sätt man skall styra företagen så att det inte uppstår problem längre fram i processen. Det är också viktigt att börja planera i god tid samt se till att integrationsprocessen inte blir för utdragen.

Studien ämnade erhålla förståelse för hur kulturella aspekter påverkar integrationen vid internationella S&F och samtliga respondenter menade på att kulturella aspekter inte bör

underskattas i samband med internationella S&F i och med att det kan påverka både integrationsprocessen respektive utgången av S&F. Beroende på situation och företag varierar de kulturella aspekternas påverkan på integreringen av de företag som skall fusioneras.

Den övergripande slutsatsen av studien visar hur viktigt det är att i ett tidigt skede ta hänsyn till de kulturella aspekterna för att skapa en lyckad integration. Därtill bör man också utföra grundliga analyser och utvärderingar i början av processen för att förebygga komplikationer.

Det är emellertid riskabelt att ge några rekommendationer utifrån denna studies omfattning. En indikation på ett samband kan dock urskiljas mellan en lyckad företagsfusion och ett tidigt hänsynstagande till de kulturella skillnaderna för att underlätta integreringsprocessen, vilket styrks av Weber och Tarbas forskning.

7.1 Förslag till framtida forskning

Författarna har uppmärksammat ett behov av ytterligare forskning kring de olika fusionsfaserna, detta för att utöka förståelsen av de kulturella perspektiven och hur de påverkar integrationen av internationella sammanslagningar.

8. Referenslista

Allwood, J. (1985). *Tvärkulturell kommunikation*, Papers in Anthropological Linguistics 12, University of Gothenburg, Dept of Linguistics

Badrtalei, J. & Bates D. L. (2007). Effect of Organizational Cultures on Mergers and Acquisitions: The Case of DaimlerChrysler. *International Journal of Management*, Vol. 24 No. 2, ss. 303-317.

Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1992). *Managing across borders: The Transnational Solution*. Mackays of Chatham PLC, Chatham, Kent.

Carlton, J. R. (1997) Cultural due diligence. *Training* (November), ss. 67-75.

Cheng, S. S. & Seeger, M. W, (2011) Cultural Differences and Communication Issues in International Mergers and Acquisitions: A Case Study of BenQ Debacle. *International Journal of Business and Social Science*, Vol 2. No 24 s. 63-64, 68.

Deloitte AB (2011). Årsredovisning för Deloitte AB 2011.

Deresky, H. (2000). *International Management: managing across borders and cultures*. Prentice-Hall.

Ernst & Young Sweden AB (2011). Årsredovisning för Ernst & Young Sweden AB 2011.

Fitzgibbon, J. E. & Seeger, M. W. (2002). Audiences and Metaphors of Globalization in the DaimlerChrysler Merger. *Communication Studies*, Vol. 53, ss. 40-55.

Halvorsen, K. (1989). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

HR People Management Sweden AB (2011). HR People Management Sweden AB 2011.

Hodgetts, R. M. & Luthans, F. (2000). *International management: culture, strategy, and behavior*. 4 uppl. McGraw-Hill

Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2012). *Organisationer och kulturer*. 3 uppl. Lund: Stundetlitteratur.

Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997) *Forskningsmetodik, om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Stundetlitteratur.

ManTec International AB (2011). Årsredovisning för ManTec International AB 2011.

Miczka, S. & Größler, A. (2010) Merger dynamics: Using system dynamics for the conceptual integration of a fragmented knowledge base. *Kybernetes*, Vol. 39 ss.2-9.

Morgan, G. (1999) *Organisationsmetaforer*. Lund: Stundetlitteratur.

Ohde & Co AB (2011). Årsredovisning för Ohde & Co AB 2011.

Svenskt Näringsliv (2012). *En studie av Sveriges exporthandel och exportutveckling*.

[Elektronisk]. Tillgänglig:

http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00034/ExportTruismen_pdf_34527a.pdf [2013-01-07]

Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund, Studentlitteratur.

Schweizer, R. (2005). *An arranged marriage under institutional duality*. Kungälv, BAS Publishing.

Stahl, G.K., Voigt, A. (2008). Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination, *Organization Science*, Vol. 19 pp.160-76.

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the waves of culture: understanding diversity in global business*. 3 uppl. United States of America: McGraw-Hill.

Vazirani, N. & Mohaptatra, S. (2012). Merging Organisational Culture through Communication- 'Post Mergers & Acquisitions' *Journal of Managment*, Vol. 8 : Issue 1 pp. 31

Venema, W. H. (2012). Integration: The critical M&A success factor. *The journal of corporate accounting & finance*. s. 49-53

Weber, Y. & Tarba, S. Y. (2012). Mergers and acquisitions process: the use of corporate culture analysis, *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 19 Iss: 3, pp.288 - 303

Weber, Y., Rachman-Moore, D., Tarba, S.Y. (2012). Human resource practices during post-merger conflict and merger performance, *International Journal of Cross-Cultural Management*, Vol. 12 No.1, ss.73-99.

Weber, Y. & Tarba, S. Y. (2011). A model of the Influence of Culture on Integration Approaches and International Mergers and Acquisitions Performance. *International Studies of Management & Organization*, vol. 41, no. 3, ss. 9-24.

Weinreb, G. (2008). 900 biomed company is too many - former Teva CEO and given imaging chairman Israel Makov on why consolidation should be the order of the day in Israel's biomed sector. *Globes*, May 26.

9. Bilagor

INTERVJUFRÅGOR

1. Kan du kortfattat beskriva hur er process ser ut från det att ni får ett kunduppdrag till avslut. (i hänseende av internationella sammanslagningar och nyförvärv.)
2.
 - A) Kan du beskriva en situation där du stött på integrationsproblem vid sammanslagningar och nyförvärv av internationella företag med både nationella och organisatoriskt skilda kulturer?
 - B) Hur hanterade ni dessa problem och vad kunde ni ha gjort för att motverka dem?
3. Vad anser ni är ett bra förhållningssätt när två företag med olika kulturer fusioneras.

INTERVIEW QUESTIONS

1. Can you briefly describe how a client assignment looks like, from start to finish. (in terms of international mergers and acquisitions.)
2.
 - A) Can you describe a situation where you run into problems of integration in mergers and acquisitions of international companies with both national and organizationally distinct cultures?
 - B) How you managed these problems and what you could have done to prevent them?
3. What do you think is a good approach when two companies with different cultures merge.